

3:3 Godt arbejde: Ledelse af medarbejdere med særlige udfordringer

Speak:

Mange danskere balancerer på kanten af arbejdsmarkedet. Der, hvor man nemt kan miste fodfæste. Det er mennesker, der har brug for en hånd fra erhvervsledere, virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere. Godt arbejde er titlen på denne podcastserie fra videns- og konsulenthuset Cabi.

Podcasten er henvendt til dig, der har lederansvar på en arbejdsplads, som tager socialt ansvar. Og til dig, der er leder i den kommunale beskæftigelsesindsats.

Jeg tror, at jeg vil lyve, hvis jeg siger, at det ikke kræver noget ekstra af en leder at være leder for en gruppe med sårbare medarbejdere.

- siger Mette Dimes Høeberg, personalechef i Den Gamle By.

I denne episode stiller vi skarpt på den ledelsesindsats, der skal til for at fastholde medarbejdere, som møder bump på vejen. Bump, der betyder, at de ikke kan yde 100% på arbejdspladsen i en periode. Eller måske permanent.

Så bliv hængende og hør mere om, hvordan Den Gamle By skaber trivsel for fleksjobbere. Og få konkrete råd til, hvordan du kan agere, når en af dine medarbejdere ser ud til at bokse med noget, der påvirker arbejdsindsatsen.

Lyt bare til Birgitte Poulsen, chefkonsulent i Cabi:

Birgitte Poulsen, seniorkonsulent i Cabi:

Det kan være en udfordring for en leder at fastholde en medarbejder, som er sårbar. Jeg oplever ofte, at det især handler om at turde tage dialogen.

Man kan hurtigt komme i tvivl: Hvornår blander jeg mig for meget? Hvornår bliver det unødvendigt? Og hvordan får jeg sagt noget, der måske er svært – især hvis jeg fornemmer, at der er noget psykisk på spil? Måske har medarbejderen ændret sig over tid og virker ikke helt som sig selv. Det kan gøre en leder usikker: Hvordan får jeg sat ord på det, uden at støde? Hvordan viser jeg, at det faktisk handler om omsorg og et ønske om at hjælpe?

Det kræver, at man som leder tør lægge berøringsangsten fra sig. At man hviler i tanken om: "Jeg gør det ikke værre ved at spørge." For det er ikke selve spørgsmålet, der skaber problemer – det er faktisk et udtryk for interesse og omsorg.

Ja, det kan godt være, at medarbejderen reagerer følelsesmæssigt – måske med tårer eller frustration – men det betyder ikke, at man har gjort noget forkert. Tværtimod. At turde tage samtalen og vise, at man er bekymret, er en vigtig del af lederskabet. Og når man som leder har den vished, bliver det meget lettere at tage hul på dialogen.

Speak:

Er der sådan nogle standardspørgsmål, der altid er gode at stille

i den situation?

Birgitte Poulsen, seniorkonsulent i Cabi:

Der findes ikke nogen faste spørgsmål, der altid virker i den her slags samtaler. Men noget af det vigtigste er faktisk at få sat en tydelig ramme fra starten. Hvorfor sidder vi her? Hvad er formålet med samtalen?

Hvis man som leder er bekymret for medarbejderen, så er det vigtigt at få sagt det højt – på en rolig og ærlig måde. Det handler om at være tydelig omkring, hvad samtalen drejer sig om. Det kan nemlig være med til at berolige medarbejderen, som måske sidder og tænker: *Hvad handler det her om? Hvorfor skal vi tale sammen nu? Er der noget galt?*

Ved at sætte en klar ramme og forklare intentionen bag samtalen, skaber man tryghed. Det gør det lettere for medarbejderen at være til stede i samtalen – og det åbner op for en mere ærlig og åben dialog.

Speak:

Birgitte Poulsen giver et bud på, hvordan det kunne lade sig gøre.

Birgitte Poulsen, seniorkonsulent i Cabi:

Dejligt at se dig. Når vi sidder her, og jeg gerne vil have en snak med dig, så er det fordi, jeg faktisk er bekymret for dig lige nu. Jeg synes ikke, at du er helt, som du plejer. Jeg har fx lagt mærke til, at du i mandags, da vi skulle have det møde, der gjorde du noget andet, end du plejer.

Speak:

Altså på den måde få sat rammen. Og så håbe medarbejderen selv åbner for posen.

Birgitte Poulsen, seniorkonsulent i Cabi:

Ja, det virker ofte rigtig godt, er at sige det helt enkelt: *"Jeg er bekymret for dig."* Det kan virke afvæbnende. Det viser, at man ser medarbejderen – og det i sig selv kan gøre en stor forskel.

En anden ting, jeg ofte ser i arbejdet med fastholdelse, er, hvor hjælpsomt det er, når arbejdspladsen har nogle klare retningslinjer. Altså, at man på organisationsniveau har taget stilling til: *Hvad gør vi, når vi har en medarbejder, vi skal være særligt opmærksomme på?* Hvad kan vores ledere lære sig op ad, når de står i en svær situation?

Det er en form for forebyggelse – men det handler også om at give lederne tryghed og retning. For eksempel: Hvis en medarbejder er syg og har været fraværende i længere tid – hvornår skal lederen så tage kontakt? Hvis det er helt op til den enkelte leder at vurdere, om det skal være på dag 10, 20 eller 30 – eller om man bare skal vente, til medarbejderen selv vender tilbage – så bliver det en svær og usikker opgave.

Derfor er det en kæmpe hjælp, hvis arbejdspladsen har nogle faste retningslinjer. Det kunne være, at man siger: "Ved sygdom skal lederen tage kontakt på dag 5, dag 15 og dag 25." Det giver både struktur og støtte – og det gør det meget lettere for lederen at handle i en sårbar situation.

Speak:

Er det gængs at have det?

Birgitte Poulsen, seniorkonsulent i Cabi:

På de større arbejdspladser er det efterhånden ret almindeligt at have retningslinjer for, hvordan man håndterer situationer med sårbare eller sygemeldte medarbejdere. Men der er stadig mange små og mellemstore virksomheder, som ikke har fået den samme struktur eller systematik på plads endnu.

Og det er faktisk noget, vi anbefaler og hjælper virksomheder med: At få skabt en form for struktur. Det handler ikke så meget om, hvorvidt der skal være fem eller syv kontaktpunkter – det vigtige er, at man som virksomhed tager stilling. Hvad vil vi gerne? Hvornår skal der være kontakt? Hvad er vores fælles tilgang?

I bund og grund vender vi tilbage til det samme: Dialogen er afgørende. Kontakten mellem leder og medarbejder er det, der gør forskellen. Det er dér, vi finder løsningerne – når vi tør tage snakken og har en fælles ramme at gøre det ud fra.

Speak:

I Den Gamle By i Aarhus er tæt på hver tredje af de 200 fastansatte fleksjobbere. Det faktum kalder på en ekstra god dialog mellem ledere og medarbejdere. Det fortæller museets personalechef Mette Dimes Høeberg. En trivselsmåling er et godt afsæt for dialogen. Det er hendes erfaring.

Mette Dimes Høeberg, personalechef i Den Gamle By:

Da jeg begyndte i Den Gamle By for knap fire år siden, var det nyt, at man arbejdede målrettet med HR og personaleudvikling. Det blev hurtigt tydeligt for mig, at vi er en særlig arbejdsplads – blandt andet fordi vi har mange sårbare medarbejdere ansat. Det stiller nogle særlige krav til vores ledere.

Sammen med virksomhedens ledelse besluttede vi at gennemføre en trivselsundersøgelse. Formålet var at få en nulpunktsmåling – et klart billede af, hvordan vi egentlig har det som arbejdsplads. Vi er en organisation, hvor mange medarbejdere er glade for at være, og for mange er det en vigtig del af deres identitet. Derfor har vi også et særligt ansvar for at sikre, at de trives – især når de bliver hos os i mange år.

Undersøgelsen bestod af en række spørgsmål, som alle medarbejdere skulle besvare. Resultaterne gav os et stærkt værktøj, som mellemlederne kunne bruge til at zoome ind på trivsel i deres egne afdelinger. Vi samlede lederne i grupper og arbejdede sammen om, hvordan vi kunne bruge resultaterne aktivt. For én ting er at få data – noget andet er at omsætte dem til handling.

Det blev til nogle gode og ærlige samtaler mellem lederne. Nogle havde fået resultater, der var svære at se på, og det skabte stærke reaktioner. Men det blev også en øjenåbner: Som leder er man nødt til at forholde sig aktivt til sin rolle – det er ikke nok bare at "være leder" i det daglige.

Samtalerne om trivsel og velvære på tværs af organisationen gav os et fælles sprog og en fælles opmærksomhed. Vi begyndte at se, hvor vi kunne forbedre os – og især blev det tydeligt, at nogle af vores sårbare medarbejdere havde brug for ekstra fokus.

Det har blandt andet ført til, at vi har videreudviklet vores MUS-værktøj, som vi kalder "dialog". Jeg arbejder nu på at tilføje et særligt afsnit, der henvender sig til ledere og medarbejdere, hvor der er fleksjobansatte i afdelingen. Her handler det om at få spurgt ind til medarbejderens skånebehov.

Lederen behøver ikke kende til baggrunden for, hvorfor en medarbejder er sårbar – men det er vigtigt at kende til de behov, der skal til for, at medarbejderen trives. Hvis der ikke allerede er en tydelig aftale eller en god dialog om det, så er det vigtigt at tage snakken. Og selv hvis man har talt om det før, så bør man mindst én gang om året – og gerne oftere – tjekke ind: *Hvordan har du det nu? Er der noget, der har ændret sig? Er der noget, jeg som leder skal vide for at kunne støtte dig bedst muligt i hverdagen?*

Det kan også handle om at lave særlige aftaler. Nogle medarbejdere bliver hurtigere stressede end andre – og så kan det være vigtigt at spørge ind til, hvordan de arbejder bedst: *Trives du med korte deadlines eller med længere tid? Hvordan får du mest ro og overskud i din arbejdsdag?*

Sådanne spørgsmål kan gøre en stor forskel.

Samtale mellem medarbejder og Mette

Det banker på døren....

Medarbejder: Hej Mette, har du lige et øjeblik?

Mette: Ja, selvfølgelig. Kom ind.

Medarbejder: Jeg kommer til dig, fordi jeg har en medarbejder – altså jeg tror simpelthen, han har brug for færre udfordringer. Eller også skal det være nogle andre i en periode, det er jeg sådan lige lidt usikker på. Og samtidig, så er vi bare presset op til, at vi skal have den her nye udstilling.

....

Mette Dimes Høeberg, personalechef i Den Gamle By:

Jeg ville nok lyve, hvis jeg sagde, at det ikke kræver noget ekstra at være leder for en gruppe sårbare medarbejdere. For det gør det. Men det behøver ikke nødvendigvis at være meget mere krævende – det handler i høj grad om at være opmærksom på den enkelte.

Hos os oplever vi faktisk sjældent, at det er besværligt at have sårbare medarbejdere. Men i de tilfælde, hvor det bliver lidt udfordrende, så er det vigtigt, at vi hurtigt får kommunen med ind i billedet. Det kan enten være lederen selv eller mig som HR-ansvarlig, der tager kontakt. Vi har nemlig mulighed for at få hjælp fra en fastholdelseskonsulent, som er tilknyttet den enkelte medarbejder.

Fastholdelseskonsulenten kan hjælpe os med at finde ud af, hvad det er, der ikke fungerer – hvis vi fornemmer, at noget er ved at glide i den forkerte retning. Det er typisk dér, vi tager kontakt: Når vi har brug for sparring og vejledning til, hvordan vi bedst håndterer situationen – i samarbejde med både medarbejderen og kommunen. På den måde står lederen ikke alene med en svær situation.

Et konkret eksempel: For et halvt års tid siden havde vi en sårbar medarbejder, der begyndte at mistrives. Hun blev lidt kort for hovedet og viste tegn på stress – uden at vi umiddelbart kunne se, hvorfor. Der var ikke noget særligt arbejdspress. Men da vi fik talt med hende, viste det sig, at der var nogle ting på hjemmefronten, der fyldte meget – og det smittede af på hendes trivsel på jobbet.

Hun havde især svært ved at være i kontakt med mange kolleger på tværs af afdelinger. Det blev for overvældende. I dialog med hendes leder fandt vi en løsning: Vi justerede hendes opgaver, så hun kunne arbejde mere selvstændigt og i ro foran computeren. Det gav hende luft og ro – og hun trivedes faktisk rigtig godt med det.

Efter noget tid begyndte vi stille og roligt at åbne op igen. Hun er ikke helt tilbage i det udadvendte arbejde, hun havde før, men hun er godt på vej. Og det er det vigtigste.

Speak:

De fleste ledere møder også den del af fastholdelsesopgaven, der handler om at hjælpe en medarbejder tilbage efter en længere sygemelding. Merete Labriola, der er forskningschef ved NORCE Research Centre i Bergen, har sygefravær og tilbagevendelse til arbejdspladsen som speciale. Hun giver et indblik i best practice på området.

Merete Labriola, forskningschef ved NORCE Research Centre i Bergen:

Når en medarbejder vender tilbage efter en stresssygemelding og ikke kan arbejde fuldt ud, så står man som leder med en vigtig opgave: Hvordan balancerer man hensynet til medarbejderen med hensynet til kollegerne – og hvor meget skal de egentlig vide?

Man må ikke dele oplysninger om diagnoser, og medarbejderen har ikke pligt til at fortælle, hvorfor vedkommende har været sygemeldt. Derfor er det vigtigt, at lederen og medarbejderen sammen aftaler, hvad der må siges til kollegerne. Alt, der handler om det private, skal aftales med den sygemeldte.

Når det er på plads, skal man også være tydelig over for kollegerne omkring, hvordan arbejdet bliver tilrettelagt fremover. Det er en rigtig god idé at sætte en tidsramme på: *“Vi prøver det her i to eller tre måneder, og så følger vi op.”* På den måde bliver det en slags kontrakt – ikke kun mellem medarbejderen og lederen, men også mellem lederen og resten af teamet. Det skaber fælles forståelse og forventningsafstemning.

Hvis man ikke gør det, risikerer man, at forventningerne bliver skæve – og det kan i sidste ende gå ud over den medarbejder, der i forvejen er sårbar. Derfor er det vigtigt, at både medarbejderen og kollegerne ved, hvad der er aftalt, og at man følger op løbende. Det, man kalder “efterværn”, er helt centralt – altså, at man fortsætter med regelmæssige samtaler, også efter medarbejderen er tilbage.

Når man som leder har med sårbare medarbejdere at gøre – eller bare gerne vil fastholde medarbejdere generelt – så er noget af det vigtigste faktisk empati og forståelse. Det viser forskningen

også, selvom det kan være svært at måle præcist. Men det er vigtigt at huske, at selv med al den empati og støtte i verden, så lykkes det ikke altid. Og det er okay.

Derfor er det også vigtigt, at man som leder dokumenterer undervejs: Hvad har vi gjort? Hvilke aftaler er lavet? Hvordan har vi forsøgt at støtte? Hvis det så alligevel ikke lykkes, så kan man som leder stå med god samvittighed og vide, at man har gjort sit bedste. Og medarbejderen kan gå derfra med oplevelsen af, at arbejdspladsen faktisk gjorde, hvad den kunne. Det betyder noget – både for medarbejderen og for virksomhedens omdømme.

Speak:

Men som alle, vi har talt med i dag, fortæller, kan man som leder komme langt ved at række ud efter andres hjælp. Det gælder også, når man er selvstændig i en mindre virksomhed.

Merete Labriola, forskningschef ved NORCE Research Centre i Bergen:

En mindre tømrervirksomhed med i alt fem ansatte stod over for en alvorlig udfordring: Tre af medarbejderne var sygemeldte. Den ene var kommet til skade ved et fald fra et stillads, en anden havde længerevarende rygproblemer, og den tredje – en ung lærling – havde hyppigt fravær af forskellige årsager.

Virksomheden havde flere opgaver, der skulle leveres, og ejeren stod i en situation, hvor han ikke kunne få enderne til at mødes. Den umiddelbare løsning kunne have været at afskedige de sygemeldte og ansætte nye medarbejdere. Men det ønskede han ikke. Han ville gerne fastholde sine ansatte og tage ansvar for dem – også i en svær periode.

Derfor tog han kontakt til kommunen – som viste sig at kunne hjælpe ham. Han kontaktede andre lokale tømrermestre – såkaldte "konkollegaer" – som på trods af at være konkurrenter, trådte til og hjalp med at løfte opgaverne.

Det centrale læringspunkt i denne case er, at det lykkedes virksomhedsejeren at fastholde sine medarbejdere – på trods af vanskelige omstændigheder. Ved at række ud efter hjælp og tænke i samarbejde frem for konkurrence, fandt han en løsning, der både sikrede opgaveløsningen og medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen.

Speak:

Måske har udsendelsen gjort dig opmærksom på, at du kan bruge Cabi til noget i din lederopgave. Der er masser af viden og inspiration at hente på cabiweb.dk og i de øvrige podcastepisoder. Du er også altid velkommen til at kontakte os. Vi høres ved.

Denne podcast er produceret af journalist Dorte Lund Mediehuset Periskop.