VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 16-11-2018

Er Hannes personlige hygiejne en ledelsesopgave?

En medarbejder lugter, en er ekstremt overvægtig og en tredje står midt i en strid skilsmisse. Personlige problemer er blevet et ledelsesanliggende. Hvordan tackler du dem, og bør du overhovedet tackle dem? Læs, hvordan du finder den rette balance mellem nærhed og distance.

Skribentinfo



Henrik Holt Larsen

Professor, dr.merc., cand.polit. og psych.

CBS



Lilian Mogensen

Professionel bestyrelsesmedlem og rådgiver

Professionel bestyrelsesmedlem og rådgiver

Den stigende privatisering af arbejdslivet, hvor medarbejderen har sjælen og hjertet med på arbejde, og hvor man tillader sig at bruge ord som ”kærlighed” og ”elske” i forhold til jobbet og organisationen, har ført til, at lederen er kommet tæt på intimsfæren.

Mange ledere tøver med at overskride grænsen til intimsfæren, fordi de ikke har erfaring med at diskutere og tackle meget personlige emner og er bange for at vække anstød, såre og krænke. Omvendt kan det virke kynisk, at de ikke engagerer og involverer sig i situationer, hvor medarbejderne kæmper med personlige problemer. Situationen er ubehagelig uanset, om du går ind i situationen – eller holder dig fra den.

Der er for meget føleri på jobbet

"Vi er kommet for langt ud i en omsorgstynget retorik og en familiebaseret måde at være sammen på arbejdspladsen på og har dermed fået en fejlagtig forestilling om, hvad det er for en type relation, vi skal indgå i på jobbet. Vi tror, at den enkeltes personlige behov skal varetages, og at ledelsens opgave er at være empatisk og drage omsorg for medarbejderen, men jeg mener, at det er en matriarkalsk ledelsesstil, der tvinger os ud i en infantil sårbarhed. Netop dette, mener jeg, er en af årsagerne til den såkaldte stress, vi ser i de her år."

Charlotte Mandrup, ledelsesrådgiver, Politiken den 5.3.2016

Når man går tæt på – i den bedste mening

Det er meget følsomt at skulle fastlægge retningslinjer og tage konkrete sager op, der vedrører personlig hygiejne, som fx svedlugt eller dårlig ånde, eller at en medarbejder ser usoigneret ud. Beslægtet hermed er overvægt og andre aspekter ved personens udseende.

Kollegerne har måske ikke lyst til at arbejde sammen med den pågældende, og i jobs med kontakt med omverden, kan der komme reaktioner eller klager fra borgere mv.

Lederen oplever ofte et pres fra medarbejderne eller evt. omgivelserne om at konfrontere den pågældende og aftale en afhjælpningsplan. Måske er en enkelt, velvalgt kommentar fra lederen nok. Andre gange skal der mere til, før medarbejderen indser, at han eller hun er nødt til at gøre noget ved sin hygiejne, fremtoning, påklædning, vægt mv. – og den nødvendige indsats kan være tilsvarende mere kompliceret.

Belastninger i privatlivet – er det mit bord som leder?

Et område, hvor lederen skal navigere i meget vanskeligt farvand, er de situationer, hvor medarbejderen oplever store belastninger i privatlivet. Belastningerne på hjemmefronten kan fx skyldes livstruende sygdom og død i den nærmeste familie, udfordringer med børn, der ikke trives eller er alvorligt syge samt traumatiske hændelser, ulykker mv.

Uanset problemernes karakter, er det svært for en leder at vise medfølelse, spørge ind til og forsøge at yde en hjælpende indsats, fordi lederen som oftest ikke har det fulde billede af situationen. Typisk fordi medarbejderen ikke ønsker at dele dette med lederen – og medarbejderen har måske endda ikke selv et afbalanceret indblik i sin egen situation.

Læs også: Lederen skal tackle tårer på jobbet

Det kræver mod og empati fra lederen at nærme sig kernen, men hvis lederen ikke gør det, er det jo svært at finde metoder og løsninger, der kan gøre, at medarbejderens arbejdssituation kan tilpasses den aktuelle belastning.

Det er forståeligt, men ofte ikke hensigtsmæssigt, hvis lederen forsøger at holde armslængde til disse problemer.

”Hvorfor skal jeg, som ”kun” har en arbejdsmæssig relation til medarbejderen, hvirvles ind i dette?”. Det kan lederen være nødt til af flere grunde. Ethvert skridt, som gør medarbejderen i stand til at varetage sit job på en bedre måde, vil være til gavn for organisationen.

Medarbejdere bliver desuden typisk meget rørte og taknemmelige, hvis en leder viser deltagelse og tilbyder hjælp, fx med tilpasning af arbejdsopgaver, arbejdstid eller anden form for justering af arbejdsvilkårene, der tager højde for medarbejderens pressede situation.

Alle disse skridt skal ses i lyset af, at lederen har et personalemæssigt ansvar og derfor ikke kan frasige sig forpligtelsen til at udøve personaleledelse – heller ikke i den spidse ende, hvor ansvaret er tungest.

Uanmodet, overdreven omsorg – i den bedste mening

Omvendt er det vigtigt, at lederen ikke ”overgør” det, kvæler medarbejderen i omsorg, kommer med ”gode løsninger” på spørgsmål eller problemer, som medarbejderen end ikke har formuleret, og kryber for langt ind i medarbejderens intimzone.

Der er virkelig tale om de misforståede intentioners holdeplads, for det skaber massive følelsesmæssige frustrationer på begge sider, hvis lederen med velment omsorg og bankende hjerte afvises, fordi medarbejderen måske fuldt berettiget oplever omsorgen som malplaceret.

Læs også: Du er ikke ansvarlig for ALT

Værktøj til at afdække personlige problemer hos medarbejderne

- Tag en åbenhjertig dialog (brainstorming) med dig selv: Hvilke "intime" personaleproblemer bliver du konfronteret med, enten gennem egne iagttagelser eller ved tips/henvendelser fra andre?
- Hvilke fortilfælde har der været?
- Provokér din blinde plet uden at blive paranoid: Hvad tror du, at du ikke hører/ser, fordi du ikke ænser det, eller fordi folk ikke vil fortælle dig det?
- Gør dig fortrolig med arbejdspladsens eksisterende skriftlige politikker/retningslinjer/regler for fx dress code, stress, sygdom, handicap, privatlivsproblemer mv. Overvej om disse regler bør opdateres eller udbygges – centralt eller i din egen afdeling.
- Når du har gennemløbet ovennævnte faser, er der så personaleproblemer, som du i kraft af din lederrolle bør tage op?
- Hvordan finder du modet til at gøre det?

Spring ikke til konklusioner og løsninger, før du er sikker på, hvad det bagvedliggende problem er. Og tag højde for, at din diagnose af situationen kan være meget anderledes end for de(n) person(er), du ønsker at påvirke eller iværksætte foranstaltninger overfor.

5 spørgsmål til vurdering af situationernes alvor:

1. Hvad er de skadelige konsekvenser?
2. Hvor mange ”går det ud over”, og hvor kraftigt reagerer disse på det?
3. Hvor stor belastning påfører det de(n) pågældendes privatliv, herunder især familie?
4. Hvor synlige og skadelige er problemerne for eksterne relationer, fx borgere eller kunder?
5. I hvilken udstrækning er arbejdspladsen årsag til de problemer, som ellers adresseres til enkeltpersoner?

Vis mod til at tage ubehagelige personaleproblemer op, men find balancen mellem at ”udvise nøl”/gå som katten omkring den varme grød og at handle for spontant og overilet.

Udvælg først de mest akutte eller alvorlige personaleproblemer, men vurdér dem i forhold til din chance for at komme helskindet igennem den vanskelige situation.

Gennemtænk hvilke kulturelle, religiøse eller moralske aspekter (og forklaringer), der begrunder og måske retfærdiggør de af dig oplevede personaleproblemer.

Individuelle problemer håndteres bedst ved samtaler under fire øjne. Vej hvert ord på en guldvægt. Der er forskel på at sige: ”Flere har klaget over, at du lugter af sved” og ”Undskyld jeg spørger dig åbent: Er din deodorant effektiv nok?”

Vær bevidst om og kommunikér klart, at dit budskab til medarbejderen er et venskabeligt råd, en begrundet mistanke eller – ultimativt – et rødt kort, fordi der er tale om en klar overtrædelse af ufravigelige, skriftlige retningslinjer.

Enhver form for afhjælpningsplan skal tydeligt beskrive, hvem, der skal gøre hvad, hvorfor, på hvilken måde og inden for hvilken tidsfrist. Dette gælder især, hvis situationen nærmer sig advarsel eller opsigelse.

Læs også: Sådan gennemfører du en advarselssamtale

Vi er på en arbejdsplads – ikke på en campingplads

Det skabte en del opsigt og debat i medierne, da chefredaktøren for Jyllands- Posten midt i sommerheden, maj 2018, i en mail til medarbejderne skrev:

”Jeg vil bede om almindelig semi-konservatisme i garderobevalget… Jeg synes, vi er på en arbejdsplads – ikke på en campingplads”. Semi-konservatismen betyder nemlig ”lange benklæder for mænd (og også for kvinder).

Kvinder kan derudover vælge knælange kjoler, men ikke miniskørter og hotpants”.

Chefredaktøren var bevidst om, at dette budskab ikke ville være populært blandt alle og afsluttede sin mail med kommentaren: ”Jeg er sikker på, at vandene skilles på dette. Derfor er det en hjørnekontorindskærpelse.”

BT den 15.5.2018

Læs også: How to talk to a worker with body odor

Artiklen er baseret på bogen: Dilemmaledelse i praksis – 31 værktøjer til den værdiskabende leder af Henrik Holt Larsen og Lilian Mogensen. Bogen udkommer i midten af november. Læs mere her