VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 12-03-2020

# Når død, lidelse eller kærlighed rammer dine medarbejdere

**”Livet er ikke det værste, man har”, synger Benny Andersen. Men i perioder af alle menneskers liv er der ting, man ikke har kontrol over. Liv, død, kærlighed, ondskab og lidelse er størrelser, der helt uventet trænger ind og kræver ens fulde nærvær med ét. Læs her, hvordan du som leder skal handle, når livet rammer dig selv og dine medarbejdere.**

## Skribentinfo



Camilla Sløk
Lektor CBS, Ph.d.

Af en eller anden grund er de eksistentielle dimensioner af vores liv helt fraværende i ledelses-, og organisationslitteraturen. Enten hører vi kun om succesfulde ledere og organisationer, hvor alting lykkes i kraft af den transformative leder og hans/hendes lykkelige følgere. Eller også er det dramatiske element af livet henvist til jura om HR, som så må løse, hvad der skal ske med de ledere og medarbejdere, som på den ene eller den anden måde er løbet panden imod en mur i livet.

## Hvorfor er det lederens opgave?

I livets eksistentielle dramaer oplever ledere nogle gange at blive trukket ind som en figur, der skal tage stilling og hjælpe til. Medarbejderen stiller spørgsmål og forventer svar: Fx: ”Skal/kan jeg få fri og være hos min mor den sidste tid? Selvom vi ikke ved, hvor længe hun lever”, eller ”Skal jeg gå på halvtid, fordi min datter har fået en diagnose? Men så skal vi flytte i et mindre hus, fordi vi så ikke har råd til at blive boende. Hvad synes du, leder?”.

Det undrer nogle ledere, men rent forskningsmæssigt er der nu ikke noget at undre sig over. Den

huserende teori om permanent forandringsledelse skaber helt naturligt en idé hos både medarbejdere og ledere selv om, at arbejdet skal kræve vores sjæl, hud og hår. Lederen bliver som symbol og ansvarshavende redaktør for organisationen, en person, som har magt til at udtrykke både symbolsk omsorg og reel omsorg i livets kritiske situationer. Lederen har magten igennem beslutninger til at hjælpe vedkommende. Så hvis medarbejderen skal forventes at yde top-maximalt det meste af tiden, må arbejdspladsen (lederen) også forvente, at medarbejdere håber på omsorg, når livet kradser i form af død, ulykke og sygdom.

**Læs også:** Hyld den menneskelige sårbarhed

## Du skal handle som et medmenneske, ikke kun en leder

Jeg har i min seneste forskning set på, hvordan ledere oplever, at medarbejderne har forventninger til, at lederne er medmenneske i eksistentielle spørgsmål. I en undersøgelse af 100 lederes essays om forholdet mellem privat og arbejdsliv har jeg set på, hvordan disse ledere håndterer medarbejderes (og egne) livssituationer, både når disse dramaer finder sted uden for arbejdspladsen, men også når det er på arbejdspladsen.

Som sagt føler de færreste ledere sig for alvor klædt på til rollen som medmenneske, når det er i kraft af deres lederrolle, de bliver spurgt. Ledere vælges i første omgang som fagpersoner, og så må de også gerne være lidt små-karismatiske. Men hvordan står man frem og siger til og fra, når man som leder får et ansvar for at hjælpe medarbejderen? Alene fordi medarbejderen er ens medarbejder, og man er leder for ham/hende?

**Læs også:** Få gratis og skræddersyet hjælp til det psykiske arbejdsmiljø

## Hvordan håndterer du livets dramaer?

Hvordan kan ledere håndtere dramaer både inden for og uden for organisationen? Hvordan kan man som leder være medmenneske i andre menneskers eksistentielle problemer? Det gør du hverken ved at blive privat eller ved kun at være ren professionel facade. Det personlige lederskab er at finde sin medmenneskelighed frem og guide vedkommende imellem det private og det rent professionelle. Det betyder, at det personlige ligger imellem det private og det professionelle.

Det betyder derfor også, at lederen trækker på sin egen livserfaring, uden nødvendigvis at inddrage den 1:1 i samtalen, samtidigt med at lederen husker på opgaven, som medarbejder og leder er bundet af. Når arbejdspladsen bliver pårørende, er det netop som arbejdsplads.

Konkret hjælp med, hvordan man i en given situation kan klare arbejdet samtidigt med ”det andet”, er det, som er en umiddelbar hjælp. Værre er det næsten, når arbejdspladser går fra fuld forståelse til nul forståelse: Og medarbejderen ikke bliver orienteret om, hvornår det skift sker.

**Læs også:** Kan en arbejdsmiljøindsats med fokus på kerneopgaven forbedre trivslen og nedbringe sygefravær?

## Du er et tvunget aktiv i dine medarbejderes trivsel

At være pårørende som leder og kollega kan være svært, fordi det udfordrer lederens egen opfattelse af livet. Liv, kærlighed, sygdom, lidelse og død er ikke emner, som almindelige arbejdspladser har tid til. Eller for den sags skyld som de fleste mennesker har noget afklaret forhold til, før det sker.

Lederen kan derfor opleve at komme ind på det, som jeg kalder for ”en semi-religiøs position”. Det er her, hvor lederen får spørgsmål og ansvar om beslutninger for andre menneskers liv, som nærmer sig spørgsmål, han/hun helst ville henvise til en anden. Store og svære spørgsmål, hvor både lederens svar og ikke-svar gør noget ved relationen mellem leder og medarbejderstab.

Arbejdspladsen og lederen kan ikke gå udenfor. Hvordan den end stiller sig, ”gør” arbejdspladsen, nærmere lederen, noget ved situationen. Valget er derfor at forholde sig til medarbejderen som medmenneske og spørge, hvordan man kan hjælpe. Måske vil medarbejderen så følge lederen i tykt og tyndt, når han/hun er tilbage på sporet igen, og dramaet har lagt sig. Og så skal man huske på: En dag er det lederen selv, som står overfor nogle af livets dramaer.

**Læs også:** 5 råd til at klare ledergerningen, hvis dit privatliv ramler

**Gode råd til lederen:**

- Når du står foran et andet menneskes krise, så tænk på, hvilken slags hjælp du selv gerne ville have, hvis det var dig, der stod i samme situation.
- Vær tydelig i forhold til, hvordan du vil hjælpe med at løse din medarbejders arbejdsopgaver. Både når det begynder, undervejs og til slut.
- Når du mærker en utålmodighed i forhold til, at nu må medarbejderens problemer godt tage at gå væk, så tag ansvar for, at det er dig, der har det sådan. Medarbejderen har det helt sikkert på samme måde. Nogle problemer går imidlertid ikke væk ved handlens kraft, men kun over tid.
- Lav klare aftaler med HR om, hvordan der skal kommunikeres, så der ikke pludseligt indtræder et utålmodigt skifte i din og jeres opfattelse af, hvordan og hvor meget I vil hjælpe.

Artiklen er baseret på bogen ”Magt og omsorg i det eksistentielle lederskab” (Dansk Psykologisk Forlag) af Camilla Sløk. Find bogen her.