

## UGENS CITAT

Hvis firmaet skal have en hjælpende hånd, må vi diskutere, hvad der hjælper bedst i den situation, vi er i.

Mogens Holgaard, formand for SAS-piloterne, efter SAS-ledelsens krav om lønnedgang på 10-15 procent (i Børsen)

# Fra skjult protest til dialog

Sygemelding som protest er en elendig ide, som ikke fører til noget nyttigt for nogen

Af Maja Loua Haslebo

Konsulent, Cand.psych.  
Haslebo & Partnere

**Sygemeldinger kan handle om** influenza og slem forkølelse - og de kan udtrykke en bred vifte af frustrationer og kritikpunkter. Den første kategori er enhver virksomhed skruet sammen til at kunne bære, og ledere og kolleger er som regel fulde af forståelse for, at man bliver i sengen, når man har feber eller hoste eller snotnæse. Men sygemeldinger som en skjult protest er et kæmpeproblem på efterhånden rigtig mange arbejdspladser. 'Hvis min leder ikke snart fatter, hvordan jeg har det, så melder jeg mig altså syg', 'Jeg kan ikke holde mine kolleger ud - måske skulle jeg få en sygeerklæring fra min læge...?'

og 'Arbejdsvilkårene er urimelige. Jeg har ikke anden mulighed end at melde mig syg' er ud-sagn fra fysisk set sunde og raske medarbejdere, der griber til sygemeldinger som en kommunikationsform og en protestmulighed. Lægerne har efterhånden meget travlt med at tage sig af sunde, men frustrerede 'patienter', der hellere vil sygemelde sig end gå i dialog med deres ledere og kolleger.

På arbejdspladser med mange kort- og langvarige sygemeldinger taler medarbejderne med hinanden om, at nu må ledelsen da snart lytte og forstå budskabet. Men måske er budskabet svært at høre, fordi det ikke bliver sagt? Måske har ledelsen travlt med at lukke alle de huller, som sygemeldinger skaber?

»Måske er budskabet svært at høre, fordi det ikke bliver sagt«

Sygemelding på grund af influenza er en nødvendighed. Sygemelding som protest er en elendig ide, som hverken fører til noget nyttigt for den sygemeldte, dennes leder, kolleger, arbejdspladsen som helhed eller kunderne/brugere. Den sygemeldtes selvspekt smuldrer, ledere og kolleger belastes af det ekstra arbejde, og virksomheden drænes.

**Vi har brug for et alternativ.** Det hedder dialog om hvad, der skal til, for at alle raske medarbejdere kommer på arbejde. Logisk set hører der jo til enhver utilfredshed en forestilling om, hvad der kunne være bedre: Når vi er utilfredse med ledelsen, håber vi på og har måske endda erfaringer med en bedre form for ledelse. Når vi er skuffede over samarbejdet, gør vi os samtidig forhåbninger om et bedre samarbejde. Når vi er trætte af kunderne, gør vi os forestillinger om de gode kunder. Når vi synes, at vores arbejdsopgaver er kedelige, drømmer vi om spændende arbejdsopgaver. Hvordan kan vi konkretisere alle disse drømme?

**Hvis lederne gerne vil forebygge** eller nedbringe fysisk begrundet sygefravær, må de forbedre den generelle sundhedstilstand hos de ansatte. Det gør mange virksomheder i disse år ved at udvikle en sundhedspolitik. Men hvis ledelsen vil sætte ind over for det psykisk begrundede sygefravær, skal der tænkes i andre baner. HR-afdelingen må skabe rammer for dialoger om, hvad der skaber arbejdsglæde,

professionel stolthed, trivsel og arbejdsfællesskabsfølelse.

Lederne må invitere til dialog om ønsker og forhåbninger. En god vej til dette er ved at spørge direkte til forhåbninger, når kritikpunkter og utilfredshed nævnes: 'Så hvad drømmer du om i stedet?' 'Hvad vil det muligvis gøre for os som virksomhed?' 'Hvad kan vi sammen gøre for at skabe dette?'. Det er svære spørgsmål, som formentligt skal stilles gentagne gange. Ledere må også arbejde på at skærpe det fælles fokus på arbejdsfællesskabets eksistensgrundlag: kerneydelsen.

Medarbejderne må strenges sig an for at finde bedre kommunikationsformer end sygemeldinger og kan lige som ledere invitere til dialog og gøre sig gevaldig umage med at sætte ord på ønsker og forhåbninger. Derudover kan og skal vi alle bidrage til den gode ledelse og den gode arbejdsplads, som vi drømmer om. Spørg dig selv, dine kolleger og din leder, hvordan og hvor du kan gøre en forskel. Skift reaktion ud med interaktion og erstat den skjulte protest med dialog.

## SYGEMELDING SOM SKJULT PROTEST

- Placerer den sygemeldte i en offerrolle med ringe fremtidsperspektiv
- Umuliggør deltagelse i dialog og styrkelse af personligt mod og ansvar
- Skaber en negativ spiral af øget arbejdspress og mindre viden om mulige forbedringer

## Karrierepanel



**Maja Loua Haslebo**

Konsulent, Cand.psych.  
Haslebo & Partnere



**Vibeke Skytte**

Rådgivningschef  
Ledernes Hovedorganisation



**Thomas Ryan Jensen**

Konsulent og filosof  
Ryan & Højlund

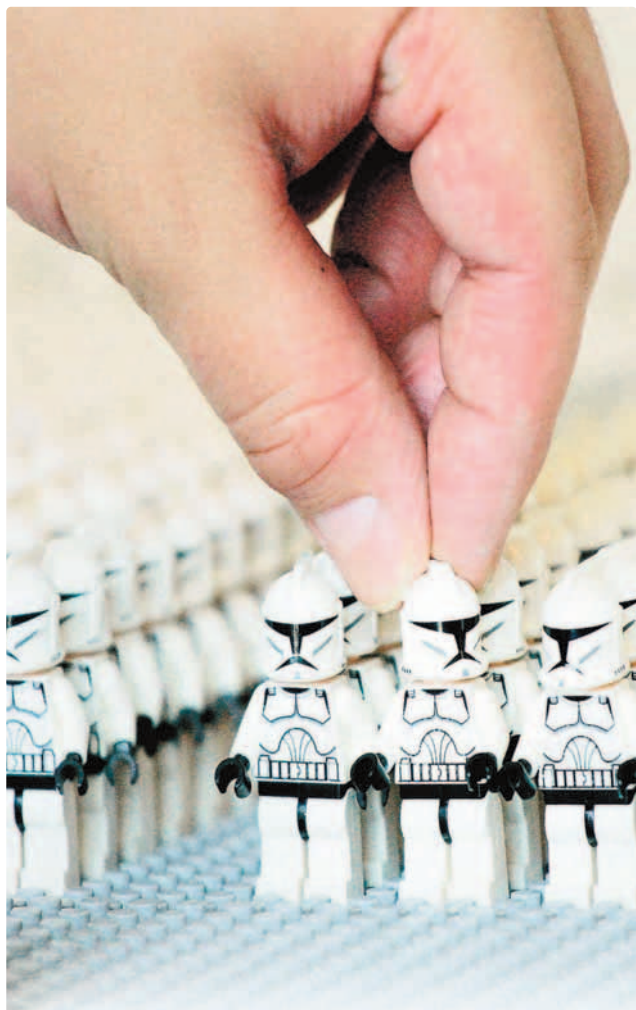


**Claus Kjeldsen**

Rekrutteringschef  
i Coop Danmark

Karrierepanelet klæder dig bedre på til at: få jobbet, arbejde mere effektivt og skabe bedre balance mellem familieliv og job.

## Ugens håndplukkede



### Lego-imperiet slår igen

For få år siden handlede et regnskab fra Lego i Billund om milliardstore underskud. Star Wars, Indiana Jones og en satsning på det klassiske har vendt klods-bøtten, og i denne uge kom halvårsregnskabet 2008. Omsætningen er bragt frem med en femtedel og overskuddet er mere end fordoblet fra 212 millioner i første halvår 2007 til 564 millioner i samme periode i år. Det lader til, at adm. direktør Jørgen Vig Knudstorp har fået sat klodserne rigtigt sammen. Polfoto

Ugens kommentar af Mads Thimmer, medstifter af Innovation Lab A/S

## Ny grøn bølge er lyserød

Der er lang vej fra fortidens langhårede økoflippere og til nutidens Tamm-klippede greentech pengemaskine. Heldigvis, bæredygtighed skal kunne betale sig. Men hvor idealisterne i 70'erne kunne rette harmen mod Proms og Høfde 42, er nutidens klimasyndere langt mere guerilla-drevne i deres væsen og svære at se isoleret.

Bæstet, der er ved at varme kloden op til uoverskuelige konsekvenser for vore efterkommere er ikke en fabrik i Kina, en af Rhinens kemivirksomheder eller landbrugsudledning. Det er resultatet af et gennem generationer indarbejdet overforbrug af ressourcer og en samstemt kultur omkring det. Den største klimabelastning er dagligdagens forbrug, terroristen er os selv og vores belastende hverdag i de trygge tilværelser og hyggelige hjem.

**Heldigvis er kuren** overordentlig behagelig. Hvis vi realiserede alt det, vi går og snakker om, vi gerne vil, havde klimaet ikke noget problem.

Hvis vi satte tempoet ned og nedbragte antal rejsedage på jobbet, spiste sundere og mindre kød, cyklede til arbejde og i det hele taget gjorde en indsats for vores eget velbefindende, så ville klimaet og vores efterkommere også vinde. Det kunne Danmark, som mulig scene for en restrukturert velfærdsmodel, være helt central for.

Vi kunne lave foregangsløsninger, -produkter og -systemer, der understøt-

tede en ny velfærd gennem ændret adfærd.

Vi søsatte i sin tid en revolution i design og møbelbranche ved at prioritere social innovation og æstetik højt. Stolene skulle faktisk frelse arbejderklassen fra klunketidens indelukke. Hvis vi nu kombinerede samme menne-skecentrede syn og eksperimentalt vovemod med lidt overstadig livslyst, havde vi måske en særlig vinkel på det boomende bæredygtigheds-marked. Måske er det nye »grønne« i virkeligheden lyserødt.

**BÆREDYGTIGHED**  
skal kunne betale sig

Kommentaren skrives af: adm. direktør hos Bestseller Retail Europe Finn Poulsen · direktør for DR's programproduktion Mette Bock · adm. direktør hos Danske Spil Hans Christian Madsen · direktør hos Center for Ledelse Wenche Stramsnes · medstifter af Innovation Lab Mads Thimmer · adm. direktør hos INDEK: Kigge Hvid · innovationsdoktor Morten Wolff-Toft · associate director hos Arup Nille Juul-Sørensen · direktør hos Arkitektens Forlag Sanne Wall-Gremstrup · adm. direktør hos Retail Institute Scandinavia Bruno Christensen · medierådgiver og tv-producent Bo Damgaard og erhvervsredaktør på Søndagsavisen Morten Outzen-Jensen