

## **Konflikter, bæredygtige relationer og sygefravær**

**Et højt sygefravær er udtryk for skadede relationer og en destruktiv måde at håndtere konflikter på. Når vi arbejder med bæredygtige relationer, falder sygefraværet. Derfor har fokus på bæredygtige relationer i virksomheden en positiv virkning på de ildevarslende statistikker om højt sygefravær. Og omvendt, når virksomheden håndterer konflikter konstruktivt, skaber det synergi mellem medarbejdernes arbejdsglæde og virksomhedens produktivitet. Sagt med andre ord: Konflikter ødelægger eller udvikler. Og valget er oven i købet dit!**

Der tales meget om bæredygtige relationer. Bæredygtige relationer er relationer, der skaber positive og holdbare resultater. Det er relationer, der håndterer konflikter konstruktivt, og derigennem skaber udvikling. Nærvær, autencitet og bevidsthed er nøgleord, når vi taler om bæredygtige relationer. Ud af bæredygtige relationer vokser succeser for både virksomheder, medarbejdere og ledere.

Samtidig får vi den ene statistik efter den anden om sygefravær, stress, arbejdsnedlæggelser og personaleomsætning, der tydeligt vidner om behovet for at arbejde med bæredygtige relationer. Faktum er, at 35.000 danskere hver dag melder sig syge af stress, og ca. en tredjedel af den danske befolkning føler sig alvorligt stressede. Stress koster ca. 14 mia. kr. om året. Sygefraværet koster danske virksomheder ca. 32 mia. kr. om året. OG – det er bare de økonomiske omkostninger. De menneskelige indgår ikke i det regnestykke.

### **Symptombehandling ændrer intet**

Symptombehandling! Flere og flere danske virksomheder har kigget på muligheder for at nedbringe sygefraværet. Danske ledere og medarbejdere går på stresshåndteringskurser som aldrig før. Der bliver arbejdet med mobning og dårligt psykisk arbejdsmiljø. Det er selvfølgelig rigtig fint, for det udspringer af et ønske om at ville det bedre. Om at ville tage hånd om hinanden og om virksomhedens konkurrenceevne. Og hvordan lykkes projekt "ned-med-fraværet"? Hvordan går det med at få stressniveauet ned? Nogle steder sætter ledelsen ind med sygesamtaler efter 3 sygeperioder: symptombehandling. Andre steder bliver medarbejdere sendt hjem med langtidssygemeldinger og et "så får du lidt luft og kan vende frisk tilbage": igen symptombehandling. Og nogle gange virker pillerne umiddelbart. Andre gange er man nødt til at omlægge livsstilen for at sikre sig et sundt liv. Det er et spørgsmål om at vælge og om at vide. Lad os starte med spørgsmålet om at vide og kigge på sammenhængen mellem de ildevarslende statistikker og konflikter.

### **Destruktive konflikter og ildevarslende statistikker er to sider af samme sag**

Konflikter er der. De er populært sagt et livsvilkår. De kan være kimen til udviklingsmæssige kvantespring. Eller de kan lukke virksomheder og sende medarbejdere direkte i depressionens dybe hul. Resultatet afhænger af, hvordan ledere og medarbejdere håndterer deres konflikter.

Konflikter, der bliver håndteret destruktivt, kan æde vores arbejdsglæde op. Lige pludselig handler alt om en konflikt på arbejdspladsen. Konflikten bestemmer emnet

for snakken over middagsbordet, og måske holder den én vågen om natten. Arbejdet bliver kun udført halvhjertet, og lederen ved det muligvis. Det er klart, at det er en kedelig situation for både medarbejderen og virksomheden.

### **Det starter med utilfredshed**

Konflikten starter med en uenighed og en utilfredshed. Utilfredsheden kommer til udtryk på mange forskellige måder. Nogle udtryk er synlige:

- Høj personaleomsætning
- Højt sygefravær
- Overenskomststridige arbejdsnedlæggelser

Andre er ikke altid lige så synlige:

- Stress
- Dårligt psykisk arbejdsmiljø
- Lav produktivitet

Personaleomsætning kan også være et udtryk for ledelsens udskiftning af medarbejdere, men en høj personaleomsætning er primært relateret til medarbejdere, der selv siger op. Personaleomsætning og sygefravær er langt fra altid udtryk for medarbejderen utilfredshed, men det kan omvendt være en måde, hvorpå medarbejdere kommer af med deres utilfredshed.

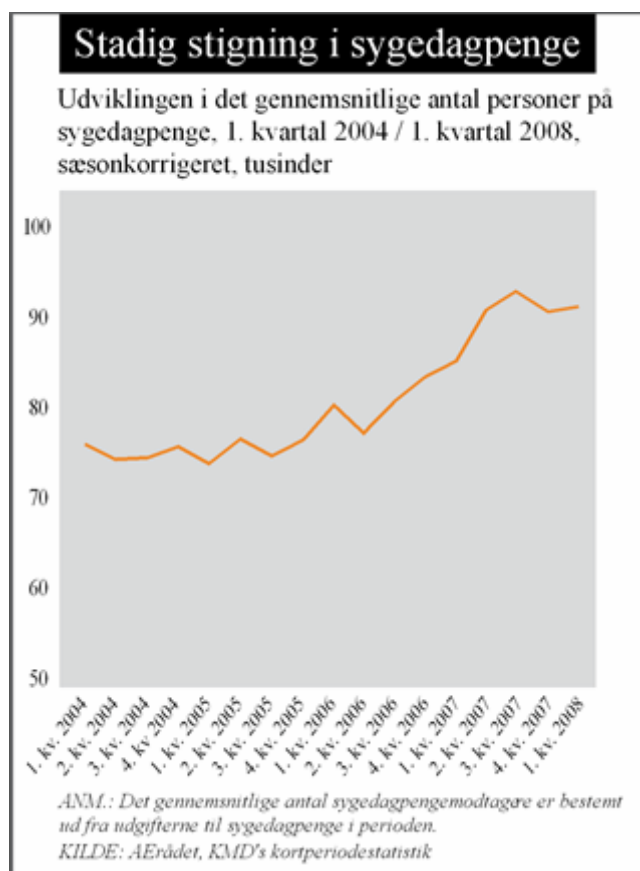
I relation til sygefravær fremgik det for noget tid siden af European Employee Index, at der er en direkte sammenhæng mellem medarbejderens arbejdsglæde og antallet af sygedage. Det er klart, at hvor arbejdsglæden er høj, er sygefraværet tilsvarende lavt og omvendt. Samme tendens ses i forhold til medarbejdere, der føler sig stressede. Sagt på en anden måde er:

**Niveauet for medarbejdernes arbejdsglæde kan aflæses i sygefraværsprocenten.**

Når medarbejdere reagerer på deres utilfredshed, er det typisk, fordi utilfredsheden har grebet om sig. Reaktionen kommer, når utilfredsheden går hånd i hånd med en følelse af fx at være ked af det eller vred. Og her er den direkte forbindelse mellem konflikter og de ildevarslende statistikker om højt sygefravær mv. For en konflikt er en uenighed, der skaber spændinger i den enkelte. Sagt med andre ord er en konflikt den uenighed, vi mærker.

Konklusionen bliver, at når utilfredsheden ikke bliver mødt, og når uenigheden ikke bliver afklaret, så går det ud over relationen. Den bliver præget af mistillid, og herefter kan konflikten bevæge sig med lynets hast op ad konfliktrampen.

## De ildevarslende statistikker taler for sig selv



Statistikken viser en markant stigning i antallet af personer på sygedagpenge inden for de seneste 4 år. På baggrund af disse ildevarslende statistikker har regeringen lanceret en handleplan, der skal nedbringe sygefraværet med 20 pct. inden 2015. En tilsvarende, om end ikke lige så markant stigning ses i statistikker om personaleomsætning.

Som det fremgik ovenfor, er meget af det høje sygefravær og den unaturligt høje personaleomsætning direkte udtryk for skadede relationer og destruktiv konflikthåndtering. Andre faktorer spiller også ind, men meget af det handler om relationer, som ikke fungerer. Derfor er det værd at ofre tid på de bæredygtige relationer.

### Bæredygtige relationer i fokus

Bæredygtige relationer er relationer, der skaber positive og holdbare resultater. Og bæredygtige relationer på virksomheder handler om at skabe de bedst mulige betingelser for både medarbejdere og virksomheden. De handler med andre ord om medarbejdernes arbejdsglæde og om virksomhedens konkurrenceevne. De to ting skal gå hånd i hånd. Når de gør det, bliver der skabt noget, og her kan synergi opstå.

Synergien opstår, fordi bæredygtigheden medfører, at niveauet for det, relationen arbejder med, bliver højere.

Bæredygtige relationer er præget af nærvær, autencitet og bevidsthed. En ny bevidsthed, hvor ansvarlighed er et nøgleord. Ansvarligheden starter med at blive bevidst om, at vi selv er en del af årsagen til problemet. Udgangspunktet er her en villighed til at håndtere enhver given situation ud fra en betragtning om, at vi selv er generatoren for, hvad vi møder i vores liv, hvad vi gør, hvad vi har, og hvem vi er. Det er på den ene side empowerment for fuld skrue. På den anden side er det ansvarlighed og ejerskab i eget liv i en grad, der til tider kan tage pusten fra en.

### **I bæredygtige relationer skaber konflikter udvikling og muligheder**

Når ledere og medarbejdere håndterer konflikter i en konstruktiv kontekst, skaber det en både langsigtet og kortsigtet synergi. Banalt og alligevel rammende sagt bliver alle klogere, og derved er der både sket en udvikling og skabt en mulighed.

### **Gennem dialogen vokser vi som mennesker**

Konstruktiv konflikthåndtering kræver dialog. Uden dialog er der intet fælles grundlag. Det fælles grundlag mellem parterne er helt afgørende, både for at konflikten er opstået, og også for at ledere og medarbejdere kan håndtere konflikten konstruktivt. Medarbejdere og ledere må også forholde sig til, at alle har hver deres sandhed. Vi oplever alle verden gennem vores egen optik, og den optik skaber forskelligheder. For at kunne tale meningsfuldt om konflikter er det nødvendigt at acceptere forskelligheden. Dialogen kan hjælpe til, at vi bedre forstår hinandens sandheder.

Dialog handler om at forholde sig nysgerrigt og åbent til hinanden og til det problem, vi har fælles. Det gør vi bl.a. ved at stille spørgsmålstejn ved både ens eget og den andens perspektiv. Det er baseret på en tro på, at sammen kan vi mere, end jeg kan alene. Sammen er vi klogere. Dialog handler kort og godt om at blive klogere.

### **Empowerment og anerkendelse er vand på møllen**

Empowerment og anerkendelse er ligeledes nøgleord, når medarbejdere og ledere skal håndtere konflikter konstruktivt og arbejde med bæredygtige relationer. Empowerment er et udtryk for, at vi oplever og gør os selv handlekraftige i den givne problemstilling. Det er det omvendte af magtesløshed. Empowerment giver en følelse af værdi og styrke. Det giver evnen til at træffe beslutninger og håndtere de problemer, medarbejderen og/eller lederen står i. Anerkendelsen hænger sammen med at mærke empati og kan give den samme følelse af værdi og styrke.

Et empowerment-skift er for personen det skift, der sker fra svaghed til styrke. Empowerment kan for den enkelte siges at handle om at mærke et øget selvværd og kunne håndtere situationen herefter. Og anerkendelsesskift er det skift, der sker, når personen fra at være optaget af sig selv får større forståelse for den anden part.

### **Tilbage i redskabsskuret med værktøjerne**

Fokus på bæredygtige relationer handler først og fremmest om at skille sig af med mekaniske værktøjer og instrumentelle redskaber. Tilbage i redskabsskuret med det

hele! På mange kurser lærer ledere og medarbejdere nogle mekaniske værktøjer, hvor vi skal agere på en bestemt måde i en given situation. Hvis A gør sådan, skal B gøre sådan og pludselig er alt i den skønneste orden.

Pointen med bæredygtige relationer er, at vi først og fremmest er menneske blandt mennesker. Når vi er menneske blandt mennesker, møder vi andre der, hvor de er. Det vil sige, at vi først og fremmest skaber nærvær. Det vil sige, at vi først og fremmest forholder os ydmygt. Og det vil sige, at vi først og fremmest er opmærksomme på, som filosofen K.E. Løgstrup udtrykker det: "at vi holder en del af det andet menneskes liv i vores hænder."

## **Vi er hinandens verden**

Som Løgstrup også siger: "vi **er** hinandens verden". Det, vi bringer ind i hinandens verden, er virkelighed. Det bliver både ens egen og den andens virkelighed i den tolkning, vi hver især bruger i mødet med andre mennesker. Forestillingen om, at vi er hinandens verden, giver en følelse af glæde og et stort ansvar. For hvis jeg virkelig har den betydning, at jeg **er** andres verden, så giver det mig en lyst til at gøre noget godt i den andens verden. Samtidig giver det mig et stort ansvar for at være velovervejet i det, jeg bringer ind i den andens verden.

## **Bæredygtige relationer skaber glade medarbejdere og lavt sygefravær**

Gennem arbejdet med bæredygtige relationer får vi medarbejdere, som oplever at være anerkendt, og som oplever empowerment. Vi får medarbejdere der føler sig mødt i deres problemstillinger. Vi bliver klogere af dialogens vej. Og vi er nærværende og autentiske over for hinanden. Lagt sammen skaber det en grobund for arbejdsglæde og tilfredshed.

Lad os vende tilbage til udsagnet

Niveauet for medarbejdernes arbejdsglæde kan aflæses i sygefraværsprocenten: Jo større arbejdsglæde, jo lavere fraværsprocent – og omvendt.

Bæredygtige relationer har således en positiv virkning på statistikkerne om sygefravær og tilsvarende for stress og andre mere eller mindre synlige udtryk for medarbejdernes utilfredshed.

## **Vi har intet andet valg end at vælge**

Vil vi arbejde med bæredygtige relationer, fordrer det, at vi sætter os ned og taler sammen. Vil vi opbygge tillid, er autencitet en forudsætning. Vil vi oprigtigt tage hånd om hinanden (og os selv), er nærvær en forudsætning. Vil vi ændre livsstilen, er en ny bevidsthed en forudsætning. Det er et valg. Det fordrer, at vi bevæger os af tillidens langsomme sti. Tillid tager tid at opbygge. Og det fordrer, at vi siger ja tak til at være medskabere af vores egen virkelighed. Det er også et valg.

På den anden side er valget at fortsætte i det mekaniske og instrumentelle univers. Og uanset, om vi gør det ene eller andet, er det et aktivt tilvalg – for vi har som bekendt intet andet valg end at vælge.

Valget er frit, og det er dit!

Henvisninger:

- Bush, Robert A. Baruch/ Folger, Joseph P.: The Promise of Mediation, The Transformative Approach to Conflict, San Francisco 2005
- Pruitt, Dean G./ Kim, Sung Hee: Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement, third edition, New York 2004
- Vindeløv, Vibeke: Konfliktmægling, Mediation, Retsmægling, Gylling 2004
- Alrø, Helle/ Kristiansen, Marianne: Kristiansen, Marianne/ Bloch-Poulsen, Jørgen: Dialog og dialogiske kompetencer – en ny form for magt?, 11 sider, : Dialog og magt i organisationer, Aalborg 2004
- Christie, Niels: Konflikt som eiendom, TfR 1977, siderne 113-132
- European Employee Index, 2005, 6. Årgang
- Løgstrup, K.E.: Analyse af tilliden, Den kendsgerning, hvoraf den tavse fordring udspringer: Den etiske fordring, Gyldendal 2. udgave, 9. oplag, 1991
- [www.matzau.dk](http://www.matzau.dk)
- [www.miemarcussen.dk](http://www.miemarcussen.dk)
- <http://agenda.da.dk/default.asp>
- [www.da.dk](http://www.da.dk)