

Ledere frem på banen i kampen mod stress

Der er hårdt brug for, at ledere træder i karakter og hjælper deres medarbejdere med at forebygge og håndtere stressproblemer. Sagen er bare, at rigtig mange ledere er dårligt klædt på til at løfte den opgave.

Det mener erhvervspsykolog Pernille Rasmussen, der gennemfører samtaleforløb med ledere og medarbejdere med stressproblemer, dels i eget firma, Grow People, og dels som tilknyttet behandler i Hillerød Stressklinik.

Når en medarbejder skal tilbage til jobbet efter endt behandling, er det naturligt at inddrage arbejdsplads, dvs. nærmeste leder, til et møde for at undgå tilbagefald. Det er på den baggrund, at Pernille Rasmussen nu slår til lyd for at styrke lederens rolle i forebyggelse og håndtering af stress.

"Ledere hverken kan eller skal være eksperter på stress. Alligevel kan vi med rimelighed forlange, at de har en basal viden, så de kan reagere i tide, når det er ved at gå galt for en medarbejder. Jeg oplever ofte, at ledere ikke er godt nok rustet til opgaven, og mange giver selv udtryk for, at de står famlende over for medarbejderes stressproblemer", fortæller Pernille Rasmussen.

Arbejde ad libitum

Der er i det moderne arbejdsliv en udtalt forventning om, at vi som medarbejdere altid er fit for fight og performer optimalt. En del af ansvaret ligger hos os selv, fordi vi ofte bringer store forventninger med ind i arbejdslivet. Jobbet skal opfylde mange behov, vi vil realisere os selv med faglige og personlige udfordringer, karrieremuligheder og god løn, samtidig med at vores leder skal være omsorgsfuld og forstående.

Det grænseløse arbejde har sin del af skylden. Med teknologien er vi ikke begrænset af tid og sted. Vi kan i virkeligheden arbejde døgnet rundt, hvis det er det, vi vil. I den positive version er fleksibiliteten stor, og der er plads til selvledelse. Men det betyder også arbejde ad libitum for dem, der altid vil arbejde lidt mere og gøre det lidt bedre. Mange af os investerer rigtig meget i arbejdet, og for nogle kammer det over i direkte arbejdsafhængighed med stor risiko for stress.

Ledere skal træde i karakter

"Ingen har glæde af, at medarbejdere kommer helt derud, hvor de kollapser. Derfor har alle en interesse i, at stress spottes og stoppes i tide.

Ledere skal tidligere på banen og turde være mere tydelige. Stress har ikke kun personlige omkostninger for den enkelte medarbejder. Det koster også mange ressourcer for arbejdspladsen - bl.a. i sygefravær", forklarer Pernille Rasmussen.

Hun mener, at det i højere grad bør være arbejdspladsens ansvar at forebygge stress, fx ved at udarbejde en stresspolitik. Det er nødvendigt med en forventningsafstemning på arbejdspladsen, for mange medarbejdere er selv med til at piske en stemning op, hvor man stresser sig selv og hinanden.



Stress på arbejdspladsen kan afværges, når lederne spotter medarbejdernes tidlige signaler og ikke er bange for at gribe ind, fastslår erhvervspsykolog Pernille Rasmussen, Grow People

Grænsen mellem arbejde og privat

Samtidig oplever hun hos mange ledere berøringsangst over for stress. Der ligger i vores kultur en stor respekt for personlig frihed og ansvar, hvor vi ikke gerne griber uopfordret ind med love og regler. Ledernes egne argumenter for ikke at melde klart ud lyder typisk: "Jamen, medarbejderen ville jo selv",

"I denne sammenhæng er det misforstået hensyn. Lederen skal blande sig, men på den gode måde med interesse for den enkeltes ve og vel kombineret med det, der er bedst for arbejdspladsen. De skal i langt højere grad handle proaktivt og gribe ind, når de oplever en medarbejder, der er på vej ud over kanten. For den stressramte kan typisk ikke se det selv".

Som mennesker og medarbejdere er vi alle udsat for belastninger, der gør os stressede indimellem, både på arbejdet og i privatlivet. Det er denne

grænse mellem arbejdsmæssige og private problemer, som mange ledere har det svært med.

"Det kan godt være, at en medarbejder har det skidt på grund af problemer på hjemme-fronten.. Uanset årsagen bliver det lederens problem, når medarbejderen ikke fungerer på jobbet. Det går ud over de andre medarbejdere og virksomheden som helhed. Det interessante er at hjælpe den stressramte på fode igen og tilbage i arbejde".

Åbenhed er et must.

Åbenhed er et nøgleord i forebyggelse af stress. Jo mere tillid, man har til sin leder, og jo mere trygt arbejdsmiljøet er, jo nemmere er det at tale om tingene og sige til og fra, inden det kører af sporet.

"Men det forudsætter, at lederen er lydhør, tager medarbejderen alvorligt, viser interesse og - ikke mindst – handler, når det er nødvendigt. Omvendt risikerer dårlig kommunikation og manglende anerkendelse at forværre problemerne".

Stressledelse – The missing link

En af de helt store udfordringer er, at mange ledere ikke ved nok om stress. De fleste har hørt et foredrag om emnet, men er ikke klædt godt nok på.

For en leder handler det ikke kun om at kende de helt basale stresssymptomer, men i nok så høj grad om at kende sine medarbejdere og vide, hvornår og hvordan der bedst kan sættes ind.

Stressledelse bør være en integreret del af al lederudvikling og -uddannelse med værktøjer til, hvordan man som leder kan operationalisere sin viden og omsætte den til handling – også helt ned på det konkrete plan. Hvad skal jeg for eksempel sige til min medarbejder, der er stresset? Hvilke ord skal jeg bruge, og hvordan kan jeg hjælpe på en måde, som bevarer selvrespekten hos den medarbejder, der har behov for hjælp.

"Med den viden kan lederen komme langt", understreger Pernille Rasmussen

Proaktiv handling giver gevinst

En leder kan ikke være alle vegne. Derfor er det vigtigt at lægge op til, at det er ok at tale åbent om stress og bekymre sig for sine kolleger. En anden mulighed er at uddanne trivselsmedarbejdere eller andre ressourcepersoner, der med særlig viden om stress kan hjælpe med at forebygge stress i organisationen.

Ifølge Pernille Rasmussen behøver virksomheder ikke være så bange for at sætte stress på dagsordenen af frygt for, at det får stressproblemerne til at accelerere.

"Alt tyder tværtimod på, at øget åbenhed er stærkt motiverende for trivsel og arbejdsglæde. Topledelsen skal forstå, at det giver gevinst at tage aktivt fat i stressproblematikken og omvendt være opmærksom på konsekvenserne ved ikke at gøre det".

Artiklen er skrevet af

Ulla Schade, kommunikationsrådgiver og cert. kognitiv coach, www.schadekom.dk, og Ebbe Lavendt, cand.psych.aut. og evidens-baseret coach, www.positivpsykologi.dk

Cand.psych. Pernille Rasmussen, er forfatter til bogen "Når arbejdet tager magten" og udgiver den 20. oktober 2009 sin nye bog "Livet efter stress – udvikling og muligheder" på Forlaget Gyldendal. Yderligere information på www.growpeople.dk.

Virksomheder kan ikke gøre nok for at forebygge stress

Det er ledelsens ansvar

- at beslutte at organisationen formulerer en stresspolitik og sikre forankring i organisationen
- at spotte stress i organisationen – egne og medarbejders symptomer
- at kende sine medarbejdere - med særlig fokus på arbejdsafhængige
- at turde skride ind og sætte grænser, bl.a. for overarbejde
- at sikre et arbejdsmiljø, der både er realistisk og effektivt, og hvor det er okay at sige fra
- at arbejde for et åbent og trygt miljø, hvor det er tilladt at bekymre sig om hinanden
- at uddanne trivselsmedarbejdere eller andre ressourcepersoner med særlig viden om stress

Brug stressen positivt

Husk at det er nemmere at tale om stress, inden problemerne opstår!

I mange virksomheder bliver en stressramt medarbejder betragtet som et problem, der skal fixes - og helst ude af huset hos en ekstern behandler. Der kan bestemt være behov for professionel behandling til den ramte medarbejder, men erhvervspsykolog Pernille Rasmussen opfordrer ledere til også at se stress i organisationen som en mulighed frem for en trussel – en mulighed for at gøre det bedre ved at konfrontere problemerne og lære af dem.

I stedet for at opleve stressproblemer som en katastrofe, burde ledere se det som en gave og en anledning til at se på, hvad der sker i virksomheden, og hvordan man kan gøre det bedre. For eksempel kan en kortlægning og evaluering af hændelsesforløbet i en konkret sag være afsæt til et afdelingsmøde om stress for ledere og medarbejdere.

Inspiration til spørgsmål, som ledere og medarbejdere kan tage udgangspunkt i:

- Kortlægning: Hvad skete der, da xx gik ned med stress? Hvad var årsagen?
- Hvilke tegn var der på forhånd?
- Positiv fokus: Hvad gjorde vi, der virkede?
- Hvordan oplevede xx det selv?
- Evaluering: Hvordan kan jeg som leder og vi som afdeling gøre det endnu bedre?
- Hvordan undgår vi at det sker igen?
- Hvordan kan vi passe på hinanden i afdelingen (fx buddy-ordning mellem kolleger)
- Hvilke tegn skal vi være opmærksomme på i fremtiden – hos os selv og hinanden?