

VI HAR IKKE PLADS TIL KRYKHUSARER HER . . .

De fleste ledere står på et tidspunkt over for en stresset medarbejder. Og mange medarbejdere står på et tidspunkt over for at fortælle en leder, at de hænger på kanten af det, de kan overkomme. Derfor er ledelse og ledere helt afgørende, når det handler om at skabe en kultur med trivsel og åbenhed – og i sidste ende større produktivitet og arbejdsglæde.

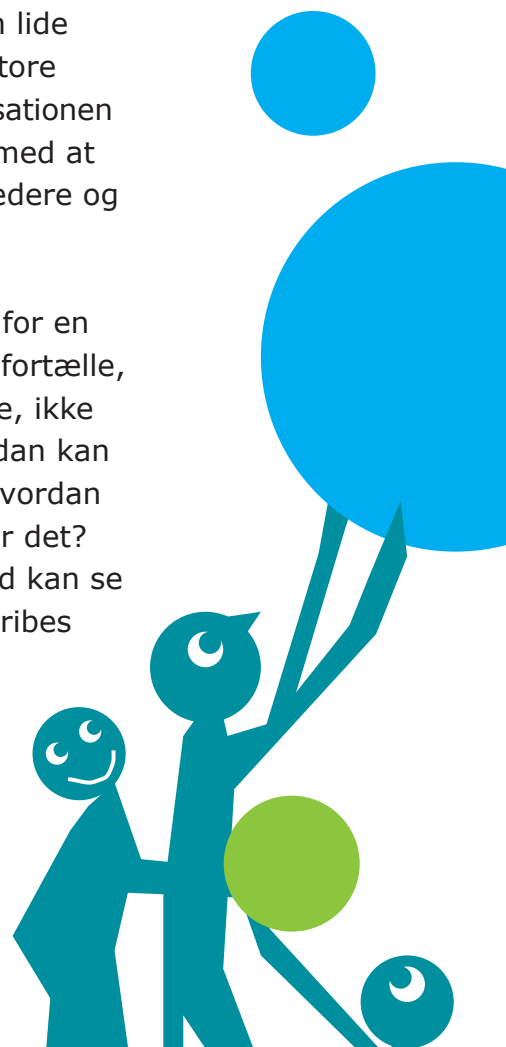
Af Kirsten Weiss

“Vi har ikke plads til alle de krykhusarer her.”

Det sker indimellem, at Malene Friis Andersen hører bemærkningen, eller andre af samme kaliber, når hun besøger en arbejdsplads for at tale om stress, sygefravær og trivsel. For selv om stress er den moderne syge, så er stress stadig forbundet med masser af myter om at “tage sig sammen” eller forsvinde, hvis man “ikke kan lide lugten i bageriet”. Men stress og sygefravær har beviseligt store konsekvenser, ikke bare for den enkelte, men for hele organisationen og dermed produktiviteten. Og derfor er stress og arbejdet med at minimere den også en del af det daglige arbejde. Både for ledere og medarbejdere.

– Det er grænseoverskridende for en leder at gribe ind over for en medarbejder. Og det kan være svært for en medarbejder at fortælle, hvad der er galt. Det er udfordrende at gå tæt på. Og mange, ikke mindst ledere føler sig selv sårbare i den situation. For hvordan kan man overhovedet forlange, at en leder skal kunne mærke, hvordan 35 medarbejdere, der i øvrigt arbejder på skiftende tider, har det? Ledere er ikke hverken magikere eller orakler, der på forhånd kan se medarbejdernes sårbarheder og bare ved, hvornår de skal gribes ind, slår Malene Friis Andersen fast.


Hun er ph.d. og forsker på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, men også selvstændig konsulent og autoriseret psykolog med stress som speciale. Og



mange af de ledere og medarbejdere, hun møder rundt om på arbejdspladserne, er på gyngende grund, når en dygtig og professionel kollega pludselig ligner er skygge af sig selv og måske ender med at blive helt usynlig og sygemeldt med stress. For hvem er stresset? Hvem er bare travlt optaget? Hvem har problemer på hjemmefronten, og hvem har flere opgaver på skrivebordet end rimeligt er?

– De fleste mennesker lægger i dag stor vægt på personlig frihed og fleksibilitet på jobbet, og det kan for en leder være svært at gennemskue, hvornår mennesker er stressede. Vi ved fra undersøgelser, at ledere har en tendens til at forklare stress med medarbejderens privatliv eller personlighed, fx at man er en "perfektionistisk arbejdsnarkoman" eller "overinvolveret" i sit arbejde, mens medarbejderne i højere grad giver udtryk for, at det er arbejdet, der er presset. Det er meget forståeligt, at mange ledere kan opleve det som ubehageligt at høre, at arbejdet er årsag, for er det så mig som leder, der har "gjort noget forkert" og er det er "min skyld", at medarbejderne bliver sygemeldte, siger Malene Friis Andersen.

Det kan, understreger hun, være meget sårbart at se stress som arbejdsrelateret og dermed som noget, man måske som leder eller kollega selv har andel i. Og indimellem er det også lettere for den stressede medarbejderne at forklare den manglende trivsel med, at man har "en syg gammel Mor, der er på vej på plejehjem derhjemme" end åbent at stå frem og sige "jeg er stresset, fordi jeg ikke kan klare mine mange arbejdsopgaver". For alle har jo lyst til at fremstå som en god, stabil og ressourcefuld arbejdskraft i en tid, hvor forandringer og afskedigelser også er en del af virkeligheden. Derfor kræver det åbenhed og tillid og en stående invitation fra lederen, hvis man sammen skal skabe bedre trivsel og mindre stress på arbejdspladsen, mener Malene Friis Andersen.



De fleste mennesker lægger i dag stor vægt på personlig frihed og fleksibilitet på jobbet, og det kan for en leder være svært at gennemskue, hvornår mennesker er stressede

FORANDRINGER OG FEEDBACK

Årsagerne til stress kan være mange. Men grovsorterer man i dem og sorterer privatlivets fra, vil stress på jobbet ofte relatere sig til forandringer, faglige som organisatoriske. Det gælder fx Charlotte, som Malene Friis Andersen mødte i et forskningsprojekt, da Charlotte var blevet sygemeldt med stress.

Chalotte har i 14 år med tilfredshed fra både borgere og arbejdsgiver ledet en offentlig institution. Hun styrer igennem store forandringer, effektiviseringer, fyringsrunder og jonglerer med sammenlægninger og nye mål. Det bliver til mange timer på jobbet og mange faglige overvejelser om mål, der er nået, og opgaver der stadig venter på at blive løst. Charlotte har travlt, men står godt op. Indtil den dag hun på et møde med sin nye områdechef, helt som hun hidtil har praktiseret, objektivt opsummerer, hvad hun og hendes medarbejdere har nået, hvad de mangler at gøre og hvor der skal sættes bedre ind næste år. Dagen efter får hun en hasteindkaldelse til et møde med sin nye chef samt en påtale og besked om, at hun er alt for kritisk, alt for negativ og ikke fokuserer på muligheder, men blot ser begrænsninger.

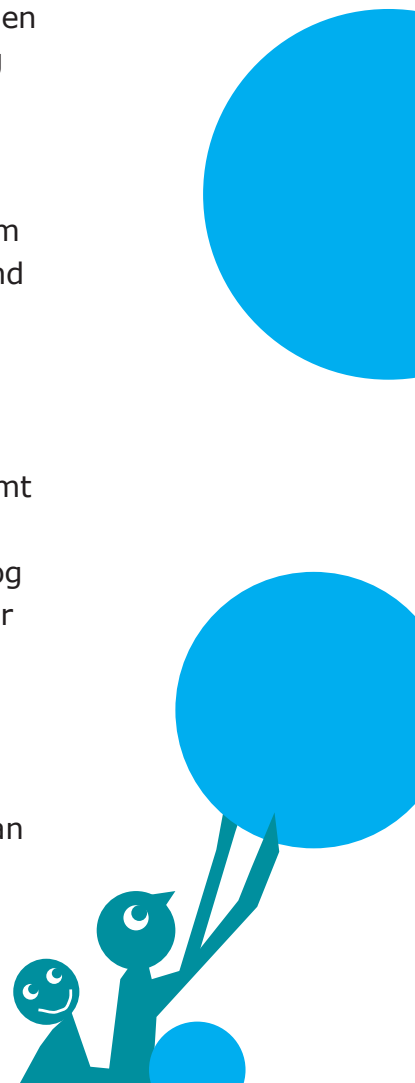
Chalotte bliver ramt, og det i den grad på sin personlighed og sin faglige stolthed, så hun i dagene efter reprimanden er opløst i gråd og faktisk ikke i stand til at stå ud af sengen. Hun er pludseligt stressramt – og det er ikke så underligt, mener Malene Friis Andersen, som bruger eksemplet på det, hun kalder lederes udvidede definitionsradius.

For naturligvis skal Charlotte have feedback fra sin nye leder. Men en leder bør også være i stand til at se mennesket Charlotte, som en medarbejder, der længe har leveret, også under store forandringer og konstante omorganiseringer. Charlotte har faktisk knoklet og gjort det godt under stort pres. Og som andre videns- og relationsmedarbejdere anvender hun sig selv og sine personlige kvaliteter i opgaveløsningen – det forskerne kalder en sammenfoldning mellem arbejde og identitet. Derfor går lederens feedback og kritik også ind og rammer mennesket Charlotte. Hårdt.

– Feedback er en central del af ledelsesopgaven, og kvalificeret feedback kan medvirke til at forebygge stress, men her bliver Charlottes selvforståelse krænket, og dermed får feedbacken bestemt ikke den ønskede effekt, som jo er at forbedre opgaveløsningen. Det er et ledelsesansvar at etablere en kultur med tillid og åbenhed og mulighed for at medarbejderne kan drøfte også det, der ikke fungerer eller de mål, der endnu ikke er nået, siger Malene Friis Andersen.

ANSVARET ER FÆLLES

Hun pointerer, at opgaven med at skabe trivsel og åbenhed kun kan løses, hvis både ledere og medarbejdere tager ansvar for at skabe



et godt kollegafællesskab, herunder en ordentlig tone. Men lederen har et vigtigt ansvar for at skabe nogle gode betingelser for medarbejderne – som medarbejderne så har ansvar for at udfylde sammen på en god måde. Lederen bør have fokus på tre hovedområder, med afgørende betydning for at reducere stress, nemlig: viden om stress, redskaber til at imødegå stress samt rammer for at bedrive god ledelse.

– Vi har ingen fælles definition af stress, og derfor mødes man ofte på arbejdspladserne af en slags skinenighed om stress og om årsager og muligheder for at gøre noget ved den.

Man kan også stadig møde udsagn om, at "her hos os har vi ikke plads til alle de krykhusarer" eller "hun er nok ikke gjort af den rette støbning", men vi er nødt til at forstå, at arbejdsrelateret stress hos mennesker er sammensatte fænomener. Mange medarbejders identitet er i dag tæt knyttet til jobbet, og deres personlige kvaliteter er helt afgørende ressourcer, når opgaverne skal løses. Produktionen er flyttet ind i vores hoveder, og medarbejdere der arbejder med viden, med relationer og med andre mennesker kan kun løse store dele af deres arbejdsopgave, hvis de anvender deres sociale, emotionelle, kreative og kognitive kompetencer. Derfor er adskillelsen mellem det faglige, det professionelle og det personlige meget vanskelig – og måske endda utopisk i mange job i dag, siger Malene Friis Andersen.

 Mange medarbejders identitet er i dag tæt knyttet til jobbet, og deres personlige kvaliteter er helt afgørende ressourcer, når opgaverne skal løses

4 TRIN FOR TILBAGEVENDEN

Præcis derfor er ledere, mener hun, nødt til at forstå og tage udgangspunkt i kompleksiteten i stress – og på at investere tid i både at forebygge stress og aktivt arbejde på at få de sygemeldte medarbejdere tilbage på jobbet. De kommer nemlig ikke bare af sig selv, når de "er klar til det". Og forløbet fra stress til en sygemelding til en tilbagevenden til arbejdspladsen er langt fra så snorlige, som mange ledere kunne ønske sig. Men er nødt til at lægge en plan og folde ord, samtaler og handling ud i en fire trins-raket, som Malene Friis Andersen anbefaler ledere at arbejde efter: 1. Tag kontakt og hold den! 2. Lav plan for tilbagevenden. 3. Følg op og juster planen. 4. Husk resten af teamet.

Ikke mindst trin 4 er vigtig, hvis man skal skabe den følelse af kollegialitet og samarbejde, som gerne skal medvirke til at

forebygge fremtidige stresssygemeldinger. For kollegaer bliver også påvirkede af en nær kollegas sygemelding og kan reagere med alt fra skyld og dårlig samvittighed til irritation. Nogen føler skyld eller dårlig samvittighed over ikke i tide at have opdaget, at deres kollega var på vej til at udvikle stress. Måske havde man en mistanke og reagerede ikke? Eller man føler sig medansvarlig, fordi man netop ugen forinden tillod sig at være højlydt sur på samme kollega, fordi han ikke levede op til kravene om kvalitet eller fuldstændig glemte en deadline. Andre reagerer ved at blive irriterede over, at en kollega kan finde på at melde sig syg lige nu, midt i en afgørende projektfase, mens andre igen stiller sig skeptiske til, om den sygemeldte nu også har det så skidt? Eller problemerne ligger et helt andet sted og skal løses der – på strategisk og organisatorisk niveau. Det er vigtigt, at lederen tager hånd om, at de tilbageværende kollegaer ikke belastes mens en medarbejder er stress-sygemeldt. Det kan i værste fald føre til stressdomino-effekt i teamet og manglende støtte til den sygemeldte, når hun kommer tilbage igen.

– Hvis de rammer, man arbejder under, ikke er i orden, må man som leder forsøge at gøre sin indflydelse gældende der, for nogle af de forhold, der udløser stress kan kun løses på strategisk niveau og et andet sted i organisationen. Men på afdelingsniveau er det under alle omstændigheder en ledelsesopgave at tage hele teamets trivsel så alvorligt, at man lytter og tager en dialog. Negative dynamikker og snakken i krogene er ikke elementer i et bæredygtigt arbejdsliv, hverken for ledere eller medarbejdere, siger Malene Friis Andersen.

"Stop stress – håndbog for ledere" er skrevet af Malene Friis Andersen og Marie Kingston. Og udkommet på forlaget Klim i 2016.

Stop stress – Sådan griber du det an

Fire råd, der kan hjælpe lederen i indsatsen mod stress.

Råd nr. 1: **Gør dig klart, hvordan du selv forstår stress**

Alle er enige om, stress koster både samfundet, virksomheder og det enkelte menneske dyrt. Men der er ikke en klar definition af stress. For dig som leder betyder det, at du skal være særdeles bevidst om, hvordan begrebet forstås og bruges i din



organisation og blandt dine medarbejdere – og ikke mindst dig selv. Når du gør dig det klart, hvordan du og dine omgivelser forstår stress, kan du bedre navigere, når det opstår. Du kan få et mere kritisk og klart blik på, hvad der er travlhed, hvad der er stress, og hvad der er alvorlig stress. Dette forbedrer din evne til at håndtere fænomenet adækvat – ved hverken at overreagere og dramatisere eller benægte og ignorere.

**Råd nr. 2: Påtag dig dit ledelsesansvar
– selv om du måske ikke bliver populær af det**

Det er for mange medarbejdere ikke et valg, men et vilkår, at de anvender sig selv og deres personlige kompetencer i løsningen af arbejdsopgaverne. Du kan sikkert genkende, at mange af dine medarbejdere identificerer sig stærkt med arbejdet og tager både succeser og fejl særdeles personligt. Som leder bærer du et stort og vigtigt ansvar for både at forebygge, at stress opstår i din enhed, og gribe ind og håndtere stress hos medarbejderne, når det sker. Du kan ikke fraskrive dig dette ansvar, da det ligger indlejret i den moderne ledelsesopgave. Ledelse i dag handler i høj grad om at få produktivitet og trivsel til at gå hånd i hånd. Der er ingen tvivl om, at det kan opleves som grænseoverskridende for både dig som leder, og for medarbejderen, at din ledelse pludselig går langt tættere på og bevæger sig ind i et område, hvor medarbejderen er vant til en høj grad af selvbestemmelse. Men dette må ikke afholde dig fra at insistere på at tale rammer for arbejdet, prioriteringer og fravalg, for det spiller en stærk forebyggende rolle.

Råd nr. 3: Brug stresstrappen til at spotte og håndtere faresignaler fra dine medarbejdere

Stress er ikke bare stress. Der er stor forskel på den medarbejder, der oplever ondt i maven og søvnproblemer i en enkelt uge på grund af en vanskelig præsentation, og den medarbejder, der bryder sammen efter måneders belastning i et komplekst projekt med uklare succeskriterier og roller. Vi bruger modellen Stresstrappen, som præsenterer et dynamisk bud på stress som en proces, hvor din indsats som leder kan spille en afgørende rolle for, hvordan situationen udvikler sig for den enkelte medarbejder.

Råd nr. 4: Vær bevidst om, at ansvaret for at stoppe stress, ikke er dit alene

Vær opmærksom på, at dine muligheder for at lykkes med opgaven øges markant, hvis både medarbejder, team, ledelse og organisation spiller med. Fx:

- Udviser medarbejderen tillid til dig som leder og til organisationen, og samarbejder med jer om at forbedre situationen?
- Er medarbejderen opmærksom på, at han også er med til at samskabe det psykiske arbejdsmiljø for sig selv, sine kollegaer og dig?
- Udviser teamet omkring en medarbejder med alvorlig stress en forståelse og respekt for situationen og understøtter de, at medarbejderen kan få det bedre?
- Er kulturen omklamrende – så medarbejderen fastholdes i en evig stigmatiseret rolle som en stakkel – eller for kynisk – så medarbejderen udstødes fra gruppen?
- Har din chef forståelse for, at det er en afgørende men tidskrævende ledelsesopgave at forebygge og håndtere stress, og kan hun rådgive dig i, hvordan du bedst håndterer situationen?
- Kan du sparre med dine lederkollegaer, så de bedste erfaringer kommer flest muligt til gavn?
- Har organisationen implementeret en stresspolitik eller procedurer for, hvordan I forebygger og håndterer stressramte medarbejdere?
- Har organisationen forståelse for, hvorfor stress opstår, og hvilke omkostninger, der er forbundet med det?

Kilde: Malene Friis Andersen & Marie Kingston (2016) "Stop stress – håndbog til ledere". Forlaget Klim.

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har aftalt at tilbyde ekspertrådgivning og inspiration om psykisk arbejdsmiljø til de regionale arbejdspladser i samarbejde med fire udbydere: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, RUC, CBS og ALECTIA. Parterne udgiver i anledning af den europæiske arbejdsmiljøuge i uge 43 en række artikler, der enkelt formidler institutionernes forskning/erfaringer med organisatoriske forandringer, faglige forandringer og vold og trusler. Artiklerne er skrevet af journalist Kirsten Weiss