

# SÅDAN HÅNDTERER DU EN STRESSET ORGANISATION

## Berlingske Business, november 2010

*Stress opfattes meget bekvemt i mange organisationer som et personligt problem hos den enkelte medarbejder, der kan behandles ekstern stresscoaching. Denne opfattelse er dog i høj grad bidragende til, at stressproblemerne ikke bliver grundlæggende løst. Stress er nemlig ikke bare et personligt problem, men i høj grad også en ledelsesopgave.*

*Lederne er dog også selv medarbejdere, og ofte er lederne blandt de mest pressede overhovedet. Få her råd om, hvordan du som leder bremser stress i opløbet – både i din organisation, for dig selv og blandt dine medarbejdere.*

- Af Erhvervspsykolog Majken Matzau, Matzau Erhvervspsykologer, [www.matzau.dk](http://www.matzau.dk)

## Stresskollapset

I år 2000 mødte jeg min første alvorligt ramte stressklient. Jeg havde tidligere behandlet medarbejdere med stress, ligesom jeg havde undervist på kurser og aktiviteter med henblik på at forebygge stress i virksomhederne. Men aldrig havde jeg mødt en medarbejder, som udviste så voldsomme stressreaktioner.

Den pågældende medarbejder brød pludselig sammen i krampegråd under et afdelingskursus, som jeg underviste på. Hun rystede og hyperventilerede, og da jeg havde fået hende beroliget så meget, at jeg kunne få kontakt med hende, viste der sig et billede af en kvinde, som af uvisse grunde led af panikangst, voldsomme skyldfølelser, alt for højt blodtryk, søvnmangel, kroniske og uforklarlige smerter i skuldrene, spændinger og smerter i kroppen samt kronisk forstoppelse.

Historien om alle disse lidelser væltede som en syndflod ud af den hulkende medarbejder, og min første tanke var, at der måtte ligge nogle alvorlige personlige, psykiske årsager bag. Jeg besluttede at tage medarbejderen i et samtaleforløb, og under den første samtale blev det tydeligt for mig, at der snarere var tale om et alvorligt stresskollaps. Mødet med denne helt almindelige medarbejder, der i årevis, havde leveret mere, end hun magtede og derfor kollapsede med de beskrevne reaktioner, blev optakten til mange års arbejde med alvorlig stress blandt ledere og medarbejdere i dansk erhvervsliv.



## **Stress er en ledelsesopgave**

Der findes et hav af bøger, modeller og leverandører af stressydelser, og kendetegnende for stort set alle tilgange er, at virksomhedernes stressede medarbejdere typisk sendes ud af huset på kurser i stresshåndtering og i personlig stresscoaching.

Stressbølgen kan dog aldrig vendes ad denne vej. Når medarbejderne sendes ud af huset til personlig stresscoaching skabes der ingen læring i virksomheden, ligesom at de organisatoriske problemer eksporteres ud til de enkelte medarbejdere, der kommer til at føle sig som personlige fiaskoer ('for perfektionistiske', 'for pligtopfyldende', eller 'ikke gode nok til at sige fra'). Faktum er dog, at det for 90 % af de stresssygemeldtes vedkommende angives at være organisatoriske og arbejdsrelaterede faktorer, der ligger til grund for stresskollapset, og stress bliver dermed i høj grad en ledelsesopgave.

I organisationerne, som jo er organiseret i hierarkier, hvor nogle bestemmer over andre, må der følge et ansvar med indflydelsen. Det nytter ikke meget at sende stressramte medarbejdere i coaching og på kurser, hvor de skal tage personligt ansvar for at sige fra, hvis organisationen ikke har en kultur, hvor der bliver meldt ud og lyttet i ligeværdighed og tryghed. Og dette er undtagelsen snarere end reglen i øjeblikket, hvor fyringer og nedskæringer truer de fleste virksomheder.

## **5 gode råd til lederne**

For at vende stressbølgen i organisationerne må lederens rolle og opgave beskrives og opgraderes indgående, idet det især er gennem et nærværende lederskab, at stress kan bremses i opløbet. Dette er dog ikke noget man som leder 'bare kan' – eller nødvendigvis får rum til i en presset organisation. Danske ledere er selv medarbejdere i organisationerne - og er en af de mest pressede medarbejdergrupper overhovedet. Er du leder, er det derfor en stor hjælp, at vide følgende:

### **1. Søg uddannelse i Stressmanagement og support fra organisationen**

Lederne er selv blandt de mest pressede medarbejdergrupper, og som leder må du derfor gøre hvad du kan for at sikre, at du selv får den nødvendige lederuddannelse samt support fra egen leder og HR.

Da den direkte kontakt til medarbejderen er helt central i arbejdet med at styre og håndtere stress i virksomheden, skal du som leder uddannes i generel stressforståelse, og herunder i at spotte og lede stressede medarbejdere samt at identificere og eliminere stressfaktorer i egen enhed.

Stressuddannelsen bør også indeholde træning og værktøjer i almen krisehåndtering, og til at kunne balancere mellem at styre og at coache. Alt dette er ikke noget ledere bare kan fra naturens side, således som nogle virksomheder antager. Der skal investeres i uddannelse og værktøjer.



HR-funktionen bør stille uddannelse til rådighed samt have en gennemført stresspolitik med tilhørende supportmuligheder og beredskaber, som er tilgængelig og anvendelig for organisationen.

## **2. Få styr på din egen stress**

Som leder bør du derfor være opmærksom på dit eget stressniveau, idet stress smitter, og stressede ledere skaber stress i organisationen. Mange virksomheder overser at gribe ind her, da det generelt antages, at ledere arbejder mere end medarbejderne, og at det er blandt de menige medarbejdere, at der skal sættes ind.

Som leder bør du blive fortrolig med personlig stresshåndtering og herunder med egne stress signaler og stressfaktorer og gerne sikre dig ekstern supervision eller coaching hos en dygtig rådgiver eller coach.

## **3. Lav benhård topdownledelse**

Det er relativt let at bremse stress, før det udvikler sig – til gengæld er det dyrt, slidsomt og pinefuldt for alle parter, når en medarbejder går ned med stress. Stress kan vise sig i medarbejderens adfærd, som fx mange konflikter, nærtagenhed, nervøsitet, ulykker, aggression og hektisk rastløshed, men disse symptomer viser sig først, når medarbejderen er tæt på at gå ned.

Problemet med stress er nemlig, at det er 'usynligt' og foregår inden i medarbejderne. Derfor kan man ofte ikke se på medarbejderne, når de er ved at komme i farezonen, men kun fornemme det. Samtidig følges stress og selverkendelse som regel ikke ad, og den stressramte medarbejder er som regel den sidste til at erkende, at han er stresset.

Har du som leder på fornemmelsen, at en medarbejder er i farezonen, skal der ikke coaches, men ledes. En pligtopfyldende og stresset medarbejder vil ofte afvise pure, at han er overbelastet. Her er din opgave som leder at prioritere og reducere opgaverne for medarbejderen, og i grelle tilfælde at sende ham hjem og eventuelt at involvere HR, hvis du er i tvivl om, hvordan medarbejderen skal håndteres. Generelt bliver man som leder nødt til gå tættere på og være mere styrende end normalt, hvis der er en mistanke om stress.

## **4. Identificer og reducer stressfaktorer**

Det er afgørende at have fokus på at identificere og reducere stressfaktorerne i egen enhed. Der kan være mange stressfaktorer, men ofte retter de sig mod manglende balance mellem kompetence og ansvar, samt mod uklarhed og modstridende krav i højere grad end mængden af opgaver. Som leder skal du derfor have et godt øje for afdelingens processer og organisation, samt være i stand til i nærværende samtale med medarbejderne at afklare, hvor øksen ligger begravet i egen afdeling. Målet er at reducere de stressende faktorer, så presset løftes fra medarbejderen.



Typiske stressfaktorer i jobbet er:

- ❖ Komplexitet og mange forandringer
- ❖ Uforudsigelighed
- ❖ Uklare krav og forventninger
- ❖ Manglende kompetence
- ❖ Manglende indflydelse
- ❖ Urealistiske mål
- ❖ Samarbejdsconflikter
- ❖ Afbrydelser
- ❖ For stor arbejdsmængde
- ❖ At finde balance familie / arbejde

## 5. Led opadtil

Sidst men ikke mindst, er det en væsentlig ledelsesopgave at lede opadtil. Dvs. at sige til og fra og forhandle med ledelsen. Lederne på alle niveauer skal være buffere i organisationen og kunne håndtere både at lede opad til og nedadtil. Hvis ingen siger fra opadtil i organisationen og melder tilbage til topledelsen om kapacitet, ressourcer og stressfaktorer – hvis lederne ikke siger nej, men derimod ensidigt ja opadtil, har ledelsen ingen mulighed for at justere målene.

Som leder kan man være bange for at blive afvist eller for at blive fyret, hvis man siger fra overfor ledelsen, hvilket desværre også er en realitet mange steder i øjeblikket, hvor fyringer og recession er dagligdagen i de fleste virksomheder.

Men hvis topledelsen ikke tager ansvar og skaber tryghed, skaber det en kedelig stressspiral. Kunsten er at tage ledelse, *før* medarbejderne bliver overbelastede og går ned med stress. Det koster op mod 1 million kr at have en langtidssygemeldt medarbejder for en virksomhed, og når først én medarbejder kollapser, følger der hurtigt flere med, hvis ikke virksomheden tager ved lære og hurtigt griber ind med stressreducerende tiltag.

Daglig dialog og forhandling på tværs og opadtil i hierarkiet af afgørende for at vende stressudviklingen. Topleledelsen bør gå forrest og skabe klarhed gennem at invitere til debat og forhandling om krav, mål og arbejdets mængde.

## Konkluderende

Lederne – og især direktionerne – har således afgørende betydning for, at forebygge, lede og dæmme op for stressen i organisationen. Dertil kommer en professionel HR-funktion – samt samarbejdet med veluddannede og erfarne eksterne rådgivere og behandlere. Så længe den stressramte medarbejder svæver i sin egen personlige orbit, bliver medarbejderen bærer af organisationens mangel på sammenhængskraft, ledelse og klarhed, og dette har enorme konsekvenser for den stressramte medarbejder, som personligt kommer til at betale med sin værdighed og sin følelse af betydning i livet.



Af erhvervspsykolog Majken Matzau

Konsekvenserne for virksomhederne er ligeledes enorme, idet der let kommer flere sygemeldinger til, hvis der ikke skabes intern læring og tilpasning i organisationen af mål, krav og ressourcer, og herved stiger frustrationsniveauet og utilfredsheden, samtidig med at produktiviteten og samhørighedsfølelsen falder.

Enhver virksomhed har et valg; vil man tage ansvar og investere tid og ressourcer i at opgradere sine ledere, sine medarbejdere og sin organisation? Eller vil man lade medarbejderne tage skraldet, symptombehandle stresstilfældene som vilkårlige hændelser i organisationen og lade stå til i dagligdagens brandslukning? Konsekvensen er indlysende. Valget er ledelsens.



**MATZAU ERHVERVSPSYKOLOGER**  
- Hvor psykologi, bevidsthed og forretning mødes