

Ledere er også medarbejdere

Stress på arbejdspladserne er ikke et personligt problem for den enkelte. Det er ledelsen ansvar at alle uddannes til at lede både nedad og opad, så de hierarkiske strukturer nedbrydes, siger erhvervspsykolog Majken Matzau. Ansvar uden kompetencer er nemlig en væsentlig årsag, når ledere og medarbejdere går ned med stress

/ Af Irene Brandt

"I de seneste år har mange arbejdspladser opfordret medarbejderne til at tage ansvar og lave selvstyrende team. Opfordringen er oftest blevet godt modtaget blandt medarbejderne, som er tiltrukket af friheden og udviklingsmulighederne i teamorganiseringen; men i et hierarki følger kompetencerne til at løse opgaverne ikke med ansvaret. Derfor sidder mange projektledere i en kattepine, og derfor ser vi, at stress er et voksende problem på arbejdsmarkedet," siger erhvervspsykolog Majken Matzau.

Hun understreger, at stress ikke alene er et voksende problem blandt medarbejderne på arbejdspladserne. Lederne er mindst lige så udsatte i en hierarkisk ledet organisation, hvor alle ledere under

Stresssignaler

Symptomerne på stress kan inddeles i psykiske, fysiske samt adfærdsmæssige symptomer eller signaler. Det er helt individuelt, hvordan man oplever stress samt hvilke symptomer, der viser sig. Typiske fysiske symptomer er forhøjet blodtryk, hjertebanken, stakåndethed, trykken for brystet, søvnløshed, mave- og fordøjelsesproblemer samt hyppige infektioner. Dertil kommer adfærdsmæssige signaler som fx øget indtagelse af mad, alkohol, medicin og rygning, humørsvingninger, rastløshed, mani, irritabilitet og øget tendens til fejl, sjuks og konflikter. Følelsesmæssigt er stresstilstanden ofte præget af angst, utilstrækkelighedsfølelse, nervøsitet, vrede, depression og træthed.

Det er ofte først ved dramatiske fysiske konsekvenser, at stress endeligt diagnosticeres. Ved at øge indsigten i egne stresssignaler samt kontakten til kroppen og selvet, kan udviklingen af stress spottes i opløbet.

Kilde:

Stresshåndtering i postmoderniteten - en ledelsesopgave.

Af erhvervspsykolog Majken Matzau. www.matzau.dk

direktørniveau i stress-sammenhæng også er at betragte som medarbejdere.

"Det er topledelsens ansvar, at der er fokus på stressforebyggelse på arbejdspladsen. Ofte er det i HR-afdelingen, at ansvaret for stressovervågning og -forebyggelse er placeret; men de har sjældent tilstrækkelig indflydelse til at løse problemerne," siger Majken Matzau.

Det er uddannelse i stresshåndtering, som er vejen frem for arbejdspladserne – og vel at mærke ikke kun uddannelse til medarbejdere og stress-konsulenterne i personaleafdelingerne. Ledelsen skal gå forrest og sørge for selv at bli-

ve uddannet, for stress er ikke den enkelte medarbejders personlige problem. Det er ledelsens ansvar at håndtere den følelsesmæssige side af stress, og tage ansvaret, når en medarbejder ikke selv er i stand til at erkende, at vedkommende har stress.

Led opad

Ifølge Majken Matzau opstår stress meget ofte på de arbejdspladser, hvor medarbejderne har et stort ansvar; men hvor kompetencerne ikke følger med ansvaret. Det kan for eksempel handle om omfanget af en opgave eller stramme deadlines, som medarbejdere og team forventes at opfylde; men

hvor ressourcerne til at løse opgaven ikke følger med.

"Arbejdspladser, som ønsker at minimere stress, kan med fordel enten nedbryde den hierarkiske organisationsform, som er et levn fra industrisamfundet, eller som minimum skabe rum for at medarbejdere og mellemledere får mulighed for at lede opad. Ved at give plads til down up-ledelse får arbejdspladsen bedre mulighed for at følge op på målene. Omvendt ved vi, at folk brænder ud, hvis de ikke har mulighed for at sige fra, når opgaven ikke kan løses under de givne rammer," siger Majken Matzau. Hun fortsætter:

"Det er med andre ord vigtigt, at mellemledere og ansatte har mulighed for at gå tilbage til kilden og sige fra eller forhandle om prioriteringerne – hvor skal de ellers gøre af deres frustrationer? At lede opad er svært – især pt. hvor mange er bange for at miste deres job eller at blive opfattet som dårlige ledere. Derfor er der mange, der påtager sig opgaver, som kun kan udføres ved at overføre presset til medarbejderne. Det er altså topledelsen, der klart skal tilkendegive, at de ønsker ledelse nedefra."

Stress som følge af moderniteten

Det er ikke tilfældigt, at stress i dag er et voksende problem på arbejdspladserne. Dels er kompleksiteten i arbejdslivet vokset. Antallet af mål og deadlines er fulgt med og uforudsigeligheden er ligeledes steget.



"I dag ændrer målene sig så hurtigt, at det sker mens medarbejderne er i gang med at udføre opgaven. Strategierne skal derfor også løbende justeres. Alt i alt betyder de ændrede arbejdsmarkedsforhold, at det bliver sværere og sværere at sætte sig ned og på papiret sikre, at ansvar og kompetencer følges ad. På nogle virksomheder har man som konsekvens af udviklingen indført stretching targets. Det betyder at organisationen hele tiden befinder sig i udviklingszonen. Det kræver balance, for kommer man for langt ud i denne zone, brænder folk ud, og omvendt keder de sig, hvis de ikke er langt nok ude!" siger Majken Matzau.

Hvis ikke ledelsen løbende sikrer, at de selv er uddannet til at lede arbejdspladser, hvor fokus skifter meget hurtigt, går det med andre ord galt. Lederne selv får stress, medarbejderne får stress – og produktiviteten falder!

Stress er ikke sundt

"Positiv stress findes ikke!" siger Majken Matzau, og rammer dermed en pæl igennem myten om, at lidt stress er sundt.

"At tale om 'positiv stress' er ofte en undskyldning for ikke at gøre noget ved problemerne. Ganske vist kan de fysiske reaktioner i en meget kort periode med stress være gode. Problemet er bare at de hæver niveauet for stresshormon i kroppen – og kommer vi ikke ned igen, udvikler kroppen tolerans, og vi får en ny 'normaltilstand', hvor mængden af stresshormoner har stabiliseret sig på et usundt højt niveau. Til sidst er man så langt ude i stresstunnellen, at man brænder sammen," siger Majken Matzau.

På baggrund af erfaringerne fra sit virke som erhvervspsykolog har Majken Matzau skrevet bogen 'Stresscoaching'.

Bogen tilbyder viden, indsigt og metoder samt en proces for stres-

scoaching. Processen spænder over tre faser: rådgivning, opbygning og coaching, og coachens rolle og metoder i hver fase beskrives og eksemplificeres med cases. Majken Matzau understreger, at begrebet stresscoaching primært har sin eksistensberettigelse i forbyggende øjemed.

"Er man først ramt af stress, har man ikke brug for coaching, for man er ude af stand til at reflektere og selv tage ansvar for stress-tilstanden. Så er der i stedet brug for, at nogen overtager styringen. Stressede mennesker har brug for en handleplan. Derfor er jeg også bekymret over, at der ikke findes evidensbaserede anvisninger på, hvordan stress behandles i sundhedsvæsnen.

Min erfaring er, at stress ikke er vanskeligt at håndtere, hvis man ved, hvad man skal gøre. Det er der bare ikke alle, der ved," siger Majken Matzau.

Hun er for eksempel rystet

"Arbejdspladser, som ønsker at minimere stress, kan med fordel enten nedbryde den hierarkiske organisationsform, som er et levn fra industrisamfundet, eller som minimum skabe rum for at medarbejdere og mellemledere får mulighed for at lede opad," siger erhvervspsykolog Majken Matzau. Foto: Jeppe Michael Jensen/Scanpix

over, at nogle behandlere anbefaler, at en medarbejder, der er sygemeldt pga. stress, bevarer kontakten til arbejdspladsen under sygemeldingen.

"Det er et meget dårligt råd, for det er arbejdspladsen, der gør folk syge!" siger Majken Matzau.

I stedet anbefaler hun fuld sygemelding i tre måneder med målrettet stressrådgivning til den syge, og først derefter en langsom tilbagevending til arbejdspladsen.