

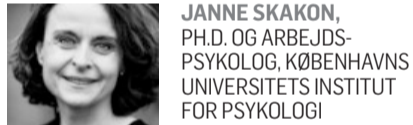


**STRESS.** Menneskehjernen er udstyret med spejlneuroner, der betyder, at vi afkoder hinandens følelsesmæssige tilstand. Lederens stress breder sig derfor let blandt medarbejdere, skriver Janne Skakon i analysen. Arkivfoto: Thomas Borberg

# Trivsel. Mellemliderstress smitter hele afdelingen

**Myten om den stærke leder gør det vanskeligt at opdage og forebygge stress blandt ledere. Men virksomhederne bør tage lederstress langt mere alvorligt.**

## ANALYSE



JANNE SKAKON, PH.D. OG ARBEJDS-PSYKOLOG, KØBENHAVNS UNIVERSITETS INSTITUT FOR PSYKOLOGI

De fleste ledere er heldigvis godt tilfredse med deres arbejdsliv. De sætter pris på at have indflydelse og lever med, at de kan mangle støtte fra topledelsen og lederkolleger.

Men adskillige undersøgelser fra lederorganisationer viser, at 10-15 procent af ledere og mellemledere er alvorligt stressede, og at der konstant er nogle, som befinder sig på kanten af en langtidssygemelding. Selv om det kan være besnæren-

de at fokusere på de 85 procent, der trives, har lederstress store konsekvenser – både for lederne selv, for de ansatte og for organisationen.

Som stressforsker har jeg i 15 år arbejdet med konsekvenserne af stress blandt ledere. I et af mine forskningsprojekter har jeg fokuseret på relationen mellem lederstress og medarbejderstress, hvilket viste sig at være et udforsket område. Der findes omfattende videnskabelig litteratur om leder-medarbejderrelationen og masser af forskning om stress, men kun ganske få studier kobler det sammen.

Mine undersøgelser blev gennemført i både offentligt og privat regi: på et stort hospital, i en teknisk forvaltning, i en hjemmeplejeorganisation og i en farmaceutisk virksomhed – og i såvel produktionsenheder som på kontorer. Både ledere og medarbejdere deltog i undersøgelsen, og den viste, hvor nært medarbejdernes trivsel er forbundet med lederens: I afdelinger, hvor lederne ikke var stressede, var der høj trivsel og gode resultater, mens der i afdelinger med stressede ledere blev scoret lavere på medarbejdertrivsel.

SELV EN GOD leder bliver dårlig, når vedkommende rammes af stress: Han/hun

bliver dårligere til at lede og fordele arbejdet, mister overblikket, får svært ved at huske, tænke klart og træffe beslutninger, lægger mere pres på medarbejderne, får kortere lunte og oplever flere konflikter.

Dyre fejl opstår, når en stresset leder i farten giver sine medarbejdere en decideret forkert besked eller ikke kommunikerer vigtige budskaber tydeligt nok. Lederens stressede adfærd skaber utryghed og et større tidsforbrug for medarbejdere. En stresset leder og dennes afdeling kan ikke – selv ikke med en massiv arbejdsindsats – nå deres optimale effektivitet.

Og lederens stress smitter: Menneskehjernen er nemlig udstyret med spejlneuroner, der betyder, at vi afkoder hinandens følelsesmæssige tilstand. Lederens stress breder sig derfor let blandt medarbejdere, hvis de ikke holder godt fast i sig selv.

Mange ledere forsøger at arbejde sig ud af krisen. Når stressen rammer, kan en coping-strategi være at arbejde endnu hårdere – hvilket også kan påvirke arbejdsmiljøet i negativ retning. Lederens adfærd vejer nemlig tungere end ord, og det nytter ikke at bede medarbejderne om at huske at holde fri, hvis de ser, at lederen selv knokler 24/7.

Lederens eget helbred er også i fare: Stress medfører risiko for alvorlig sygdom og depression, og en massiv overbelastet leder ender måske med en langtidssygemelding, opsigelse eller fyring på grund af fejl og dårlig performance. Et skift af leder er også omkostningstungt for både organisationen og de ansatte.

MIN FORSKNING viser også – ligesom undersøgelser fra Lederne og Djøf – at den kollegiale støtte blandt ledere og mellemledere er til at overse pga. intern konkurrence og manglede samarbejde. Det er belastende gruppedynamikker, som gør det svært at tale om og forebygge stress.

For mange mellemledere er det vanskeligt både at skulle imødekomme topledelsens krav om ambitiøse økonomiske resultater og samtidig sikre medarbejdernes trivsel. Og topledelsen overser ofte, at mellemledere har behov for støtte til at løse opgaven, og at ikke alle mellemledere er åbne over for at tale om stress og problemer med at leve op til kravene.

Virksomheder, som ønsker at forebygge stress blandt ledere, bør sætte ind på fire niveauer: hos lederen selv, i ledergruppen, i virksomhedens topledelse og i organisationen.

Lederen selv skal have fokus på egen

trivsel og lære at forebygge og tackle egen stress f.eks. via lederkurser, der adresserer stress og styrker lederkvalifikationerne generelt.

Ledergruppen skal arbejde for at øge den gensidige tillid mellem ledere i organisationen, f.eks. ved at tale sammen om opgaveløsning, forventninger, samarbejde og gensidig støtte – også i tilfælde af stress.

Medlemmer af topledelsen bør have opmærksomhed på stress og mod til at tage fat i mellemledere og lederkolleger, der ændrer adfærd. De bør sikre forventningsafstemning om leverancer, deadlines, prioriteringer og håndtering af udfordringer.

Virksomhedens stresspolitik skal gøre det tydeligt for både ledere og ansatte, at virksomheden arbejder forebyggende med trivsel, og at stress ses som en organisatorisk udfordring – ikke et privat problem.

VI KENDER stadig ikke det fulde omfang af problemet, da lederstress er et tabu, og mange stadig ser stress som et udtryk for svaghed: De føler skyld og skam og har dårlig samvittighed over ikke at kunne klare jobbet – uanset hvor stort arbejdspresset er.

Lederstress medfører tabte indtægter,

## HVAD VIRKER?

### Stressbehandlingskonference

**18.-19. januar samles 460 offentligt ansatte og privatpraktiserende psykologer, virksomhedsledere, HR-folk, arbejdsmiljøprofessionelle og forskere på Københavns Universitet til konference om behandling af stress for at få mere viden om effektiv stressbehandling.**

Analysens forfatter er blandt oplægsholderne.

unødige udgifter, fejlslagne projekter og generel ineffektivitet. Det kan underminere medarbejdernes trivsel og påvirke organisations samlede effektivitet. Samlet set koster stress store ressourcer både menneskeligt og for virksomhedens økonomi, så topledelse bør prioritere at forebygge og håndtere stress blandt mellemledere og ledere.

analyse@pol.dk

## Den morgen min søster lå død i sengen

og til dels lære, hvordan man kan tage hul på den svære samtale om døden – både som den efterladte og som ven eller pårørende til den efterladte?

Danske Bedemænd forærer efterladte børn børnebogen 'Hvor går man hen når man går bort' af Aage Brandt.

Børnebogen valgte jeg at analysere i mit speciale på danskstudiet, fordi jeg antager, at mange børn læser den som noget af det første og måske som det eneste, hvis de har mistet en nærtstående, fordi de får den foræret.

Af denne årsag finder jeg det meget vigtigt, at den kan gøre barnet klogere på, hvordan man kan tale om døden. Men det gør den ikke.

I stedet formidler den vores vanskeligheder ved at tale direkte om døden, hvilket giver sig til udtryk ved, at den omtaler døden med metaforer og eufemismer. Blandt udtrykkene møder man: Han er gået hjem til Gud, han er sovnet ind, han har stillet træskoene m.fl.

Desuden formidler børnebogen, at det giver anledning til misforståelser, at de voksne undgår at sige ordet 'død' og i stedet pakker det ind ved hjælp af omskrivninger.

Eksempelvis misforstår pigen Tut, hvad de voksne forsøger at fortælle hende, da de siger, at onkel Arne er sovnet ind i nat. Tut svarer med en art selvfølgelighed: »Jeg har også sovnet i nat (...). Misforståelsen understreges, da Tut ser nu afdøde Arne: »Jeg tror slet ikke, onkel Arne sover«, sagde Tut. »Jeg tror, han er død«.

Med eksemplet illustreres det, at forfatteren er opmærksom på, at udtrykkene kan give anledning til misforståelser fra barnets side, og man kan argumentere



### Måske mangler vi et sprog for døden

det være, at forfatteren ønsker at lære barnet, at voksne helst undgår at bruge ordet 'død' og i stedet pakker det ind med metaforer og eufemismer, imens børn er mere umiddelbare.

Men antagelsen er i modstrid med, at forfatteren ikke er bevidst om, hvilke begrænsninger en jefortæller har – eksempelvis kan en jefortæller ikke vide, hvad de øvrige karakterer tænker.

Derfor kan man også argumentere for, at forfatteren indirekte formidler, at døden er noget, vi ikke skal tale direkte om, hvilket er uheldigt, fordi børnebogen foræres til børn, som kan have behov for at lære, hvordan man kan tale om døden.

Med andre ord kan man sige, at børnebogen kan være med til at fastholde læserne i uheldige mønstre og bidrage til, at vi vedbliver med at undgå det svære og dermed forsøger at ignorere dødens eksistens ved ikke at benævne den.

UNGDOMSROMANEN 'Når jeg savner min far' af Alberte Winding er anderledes end børnebogen, eftersom den italesætter døden direkte, men samtidig formidler, at det er vanskeligt ved at tale om den.

Fortællingen foregår både på Jorden og i en parallelverden i stjernehimlen, som er de døde rige.

Bogens hovedperson, Bebel, rejser derfor sammen med sin ven Balder. Her gen-

for, at han vælger at præsentere barnet for det utal af omskrivninger, vi har for døden, så barnet kan lære, hvad de betyder.

Samtidig kan det være, at forfatteren ønsker at lære barnet, at voksne helst undgår at bruge ordet 'død' og i stedet pakker det ind med metaforer og eufemismer, imens børn er mere umiddelbare.

Men antagelsen er i modstrid med, at forfatteren ikke er bevidst om, hvilke begrænsninger en jefortæller har – eksempelvis kan en jefortæller ikke vide, hvad de øvrige karakterer tænker.

Derfor kan man også argumentere for, at forfatteren indirekte formidler, at døden er noget, vi ikke skal tale direkte om, hvilket er uheldigt, fordi børnebogen foræres til børn, som kan have behov for at lære, hvordan man kan tale om døden.

Med andre ord kan man sige, at børnebogen kan være med til at fastholde læserne i uheldige mønstre og bidrage til, at vi vedbliver med at undgå det svære og dermed forsøger at ignorere dødens eksistens ved ikke at benævne den.

UNGDOMSROMANEN 'Når jeg savner min far' af Alberte Winding er anderledes end børnebogen, eftersom den italesætter døden direkte, men samtidig formidler, at det er vanskeligt ved at tale om den. Fortællingen foregår både på Jorden og i en parallelverden i stjernehimlen, som er de døde rige. Bogens hovedperson, Bebel, rejser derfor sammen med sin ven Balder. Her gen-

ser hun sin afdøde far og han sin afdøde mor.

I ungdomsromanen formidles det, at savnet mindskes, når Bebel opholder sig i stjernehimlen, fordi hun kan mærke farens. Det er en smuk tanke, at man kan opnå kontakt med de døde ved at rejse ud i stjernehimlen, men i virkelighedens verden kan man ikke rejse til de døde verden, og læseren kan derfor ikke gøre som Bebel.

Men overordnet set bruger Bebel rejserne til at lære at acceptere, at døden er endelig, og at hun derfor er nødt til at give slip på sin far for at blive i stand til at leve videre, hvilket er en erkendelse, som måske kan give mening for læseren.

Selv om både Bebel og Balder har oplevet at miste en forælder, har de svært ved at tale med hinanden om døden. I den første periode efter farens død mener Bebel, at hun ikke kan dele sorgen med nogen, men en dag åbner hun sig over for Balder og erfarer, at det er en lettelse at have en ven at betro sig til.

Hun oplever det som rart, at farens død kan nævnes, uden at hun skal frygte, at det er ubehageligt for den person, hun er sammen med. I slutningen formidles det, at Bebel fyldes med kærlighed, da hun taler med sin bror om faren.

'Når jeg savner min far' formidler dermed, at det kan være svært for en ung person at dele tabet med andre, fordi personen kan være bange for, at det er hårdt for omgangskredsen at lægge ører til. Selv om 'Når jeg savner min far' formidler, hvordan man kan tale om sorgen, formidler den indirekte, at det er lettest at dele smerten med én, som kender den fra sig selv.



### Mange danskere ikke ved, hvordan de skal reagere, når én, de kender, mister én, som er tæt på

Dermed bliver læseren ikke guidet til, hvordan vedkommende kan tage hul på den svære samtale med personer i hans eller hendes netværk, som ikke deler erfaringerne.

Pjecerne 'Er din søster eller bror død' og 'Er din far eller mor død', udarbejdet af Børn, Unge & Sorg, møder børn og unge, som har mistet en forælder eller søskende, i øjenhøjde. De konfronterer læseren direkte med døden, eftersom de skriver 'død' eller 'har mistet'.

PERSONLIGT KAN jeg ikke finde bedre beskrivende ord, og man er ikke i tvivl om, hvad pjecerne formidler.

Samtidig lader de målgruppen vide, at det er naturligt at føle sig ensom efter et dødsfald og at have en oplevelse af, at man ingen har at betro sig til.

Det vurderes også som værende pjecernes styrke, at de forklarer læseren, at sorgen og savnet vil være vedkommendes faste følgesvend resten af livet, fordi man livet igennem vil opleve af befinde sig i en livssituation, hvor man ville ønske, at man kunne dele øjeblikket med sin afdøde forælder eller søskende.

Her gives der eksempler: Når man flytter hjemmefra, bliver uddannet eller får sit første barn.

De fleste, hvis ikke alle oplysninger om sorgreaktioner understøtter de med et eksempel i form af en case, hvor en ung

fortæller, hvordan vedkommende har mærket f.eks. ensomheden.

Når man læser pjecerne, bliver man for alvor bevidst om, at vi lader børn og unge i stikken, hvis ingen giver dem plads til at sætte ord på deres tanker og følelser, i forbindelse med at de har oplevet et dødsfald blandt en eller flere af deres nærmeste.

Hvad er det så, jeg vil med min redegørelse af, hvordan udvalgt litteratur og pjecerne formidler om døden?

Jeg ønsker at skabe en opmærksomhed omkring, at det har en afsmittende effekt på dele af litteraturen, at mange danskere ikke ved, hvordan de skal reagere, når én, de kender, mister én, som er tæt på. Måske findes der danske bøger til børn og unge, som formidler mere tydelige forslag til, hvordan vi kan tale om døden, men hvis der ikke gør, kan vi ikke søge hjælp i litteraturen i håbet om at få redskaber til den svære samtale.

I stedet kan man som ung kun bruge pjecerne og ungdomsromanen til at opnå en forståelse af, at andre unge også oplever det som svært, at de ikke har nogen at tale med om sorgen.

Dermed kan de møde genkendelsen ved at læse pjecerne og ungdomsromanen, men de kan ingen svar finde.

BERØRINGSANGSTEN kommer også til syne på Facebook, hvor jeg har iagttaget, at mange vælger at udtrykke deres medfølelse i forbindelse med et dødsfald ved blot at skrive 'Kondolere' – uden nutids-r.

Hvis man vil bruge det gamle og distancerede udtryk 'kondolere', kan man så i det mindste ikke formulere en hel-sætning og skrive: 'Må jeg kondolere' el-

ler 'Jeg kondolere'? Ifølge Den Danske Ordbog stammer ordet 'kondolere' fra den latinske term 'condolere' Oprindeligt er ordet sammensat af kon- og dolere, hvilket betyder føle smerte eller gøre ondt.

Derfor har man oprindeligt brugt ordet 'kondolere' til at give udtryk for, at man føler (smerte) med personen. Kan 'kondolere' være blevet et ord, vi automatisk slynger ud, uden at vi kender betydningen af det, fordi vi har set eller hørt, at andre gør det?

Det kommer bag på mig, at mange ikke engang i sikkerhed bag en skærm kan overvinde sig selv og formulere nogle medfølelse ord, når en af deres venner har lidt et stort tab. Men måske ved de ikke, hvad de skal skrive?

Måske mangler vi et sprog for døden, som Preben Engelbrekt, direktør for Børn, Unge & Sorg, er inde på i artiklen 'Danskerne har et forkvaklet forhold til døden', som Politiken bragte sidste år.

Personligt oplevede jeg efter min søsters pludselige død, at mange ikke vidste, hvad de skulle sige til mig, hvilket er jævndrende også ytrede.

Mit svar var: »Det ved jeg heller ikke«. For mig føltes det langt mere personligt, at hun gav udtryk for denne overvejelse, end hvis hun blot havde sagt: Kondolere.

Jeg oplever det som mere varmende, at man tør give udtryk for, at man ikke ved, hvad man skal sige, end at man automatisk trækker det faste udtryk frem fra skuffen.