



Hvordan tager man en samtale med en stressramt medarbejder?

”Jeg vidste jo egentlig godt, at han havde det skidt – jeg vidste bare ikke, hvad jeg skulle gøre eller sige”. Sådant lyder det ofte fra kolleger og ledere, når en medarbejder er gået ned med stress. Omgivelserne har i disse tilfælde været klar over, at noget var galt, men har haft svært ved at handle i forhold til det, ikke af mangel på velvilje, men af mangel på viden om, hvordan man skal gribe det an, og af frygt for at træde for nær.

Andre gange har leder og kolleger intet bemærket, før de ”pludselig” står med en sygdomsdiag-nose. Sådanne tilfælde kan forklares med flere forhold: for det første er der ofte tale om en fremadskridende proces, hvor medarbejderen langsomt får det dårligere og dårligere. Symptomerne bliver med andre ord hverdag, og man opdager ikke, hvor alvorligt det er, før vedkommende så bryder sammen. Derudover kan der også være tale om, at ledere og kolleger ikke bemærker det, fordi de selv er stressede. ”Jeg var godt klar over, at hun havde travlt, men herregud, det har vi jo alle! – og hun skulle jo bare have sagt til”.

MUSEN I TRÆDEMØLLEN

Hvis man spørger folk, der er blevet sygemeldt med stress, har mange af dem faktisk også selv oplevet af, at de tidligere i forløbet forsøgte at råbe vagt i gevær, men at de ikke blev hørt af deres leder. Og fordi deres forsøg på at sige fra ikke blev taget alvorligt, har de konkluderet, at det var dem selv og ikke antallet eller arten af opgaver, der var noget galt med. ”Løsningen på problemet” bliver så, at de bare må anstrenge sig noget mere, yde noget mere, og så er den onde spiral i gang. At være stresset kan med andre ord sammenlignes med følelsen af at være fanget i en trædemølle, som man ikke kan komme ud af, og hvor man ikke ser anden mulighed end at træde hurtigere og hurtigere, til man til sidst brænder ud. Netop af den grund er det essentielt - og af og til ligefrem livsvigtigt - at andre er opmærksomme og tør gribe ind og så at sige tage én ud af trædemøllen, om nødvendigt med magt.

LEDERENS ANSVAR OG DILEMMA

Spørgsmålet er så, hvad man som leder kan gøre. Først og fremmest skal man være opmærksom på signaler og tage det alvorligt, hvis en medarbejder giver udtryk for, at han eller hun føler sig overbebyrdet. Derudover er det ens pligt som leder at tage en samtale med en medarbejder, hvis man får en mistanke om – eller af kollegerne bliver gjort opmærksom på - at vedkommende mistrives. Det kan lyde enkelt, men som det indledende citat illustrerer, så er det ikke altid lige let.

Så samtidig kan vi ikke forvente, at en leder, blot fordi han eller hun er leder, også føler sig fortrolig med den del af ledelsesrollen som udgangspunkt.

De fleste ledere er valgt på baggrund af deres faglige dygtighed og ikke på grund af deres menneskekundskab. Af samme grund oplever mange ledere personaleledelsen som en udfordring, herunder ikke mindst spørgsmålet om og ubehaget ved at skulle tage de såkaldt

“ Jeg vidste jo egentlig godt, at han havde det skidt – jeg vidste bare ikke, hvad jeg skulle gøre eller sige ”

vanskelige samtaler. Det er derfor nødvendigt, at man som organisation sørger for at klæde lederne på til at løfte den opgave, fx ved hjælp af kurser for ledergrupper og coaching af den enkelte leder – og at man som leder tør kræve sådanne foranstaltninger.

BERØRINGSANGST

Når det falder mange svært at gribe fat i en stressramt medarbejder, skyldes det ofte flere ting. For det første er mange bange for at "gå for tæt på" og blande sig i noget, der ikke vedkommer dem. "Det er jo ikke sikkert, at det har noget med arbejdet at gøre" Nej, det er rigtigt. Hvis vedkommende har problemer, kan det lige så vel skyldes forhold uden for som forhold på arbejdspladsen. Samtidig er det et faktum, at uanset om medarbejderens problemer skyldes private eller arbejdsrelaterede forhold, så påvirker det vedkommendes arbejdsindsats, og dermed har arbejdspladsen også både en interesse i og et ansvar for at tage fat i vedkommende. Derudover er der ofte tale om et misforstået hensyn, når vi ikke blander os, dvs. at vi reelt kommer til at svigte i stedet for at skåne vedkommende. I den sammenhæng kan man også spørge sig selv, om det er den stressramte eller én selv man beskytter (fra ubehaget), når man undlader at spørge.

For det andet er mange bange for at gøre vedkommende ked af det. Til det er der kun at sige, at hvis vedkommende begynder at græde, fordi du spørger til ham/hende, er det ikke dig, der har forårsaget følelsen. Den var der højst sandsynligt i forvejen, og det eneste, du har gjort, er at skabe rum for den – hvilket ofte er første skridt i retningen af at komme videre.

Endelig skyldes megen berøringsangst, at man simpelthen ikke ved, hvordan man skal gribe samtalen an.

SAMTALEN MED DEN STRESSRAMTE

Hvordan kan man så gribe det an? Overordnet kan man som leder bruge følgende model for samtalen. Modellen er – i parentes bemærket - ment som en hjælp og en inspiration – ikke som et manuskript, man slavisk skal følge. Hver har sin egen stil, og indholdet i metoden skal tilpasses hertil. Når det er sagt, har jeg dog gang på gang oplevet, at folk har følt det som en hjælp at få nogle retningslinier for, hvordan de kan gribe samtalen an.

A: Indled med at anerkende vedkommende

Budskabet om bekymring kan risikere at blive hørt som kritik af en stressramt, der i forvejen ofte selv føler, at vedkommende ikke slår til. Af samme årsag er det vigtigt at starte med at anerkende vedkommendes arbejdsindsats og/eller sociale betydning på arbejdspladsen. Når man føler sig anerkendt, vil man som regel være mere åben for at høre, hvad der bliver sagt, og ikke gå i forsvarsposition.

B: Giv udtryk for din bekymring og for formålet med samtalen

Giv dernæst udtryk for din bekymring og for formålet med samtalen – at du gerne vil høre, hvordan vedkommende har det, og om der er noget, du kan gøre. Det er afgørende at få formidlet, at intentionen er at vise omsorg og ikke at give kritik.

C: Referer til observerbare facts vedr. vedkommendes adfærd

I stedet for at sige, at man har lagt mærke til, at vedkommende er stresset, så referer gerne til de konkrete handlinger, som du har registreret, fx at vedkommende ikke længere deltager aktivt på møderne, har haft kontroverser med kunder eller kolleger, ikke længere går ned i kantinen til frokost, er gået hjem med migræne flere gange m.m. Forskellen på at lægge ud med at sige at vedkommende er stresset og at referere handlinger er, at det første er en fortolkning. Man kan reelt ikke vide, om årsagen til, at vedkommende er gået hjem med migræne, virker irriterende m.m., er stress.

D: Kom med din fortolkning af situationen og spørg til, om det er korrekt forstået

Når man har refereret til de handlinger, man har lagt mærke til, kan man komme med sin fortolkning af situationen og spørge til, om det er korrekt opfattet, fx at "Det virker på mig som om, at du er stresset – er det sådan, du har det?".

“ uanset om medarbejderens problemer skyldes private eller arbejdsrelaterede forhold, så påvirker det vedkommendes arbejdsindsats.

E: Hvis ja – spørg til behov, løsningsmuligheder og ressourcer

Hvis vedkommende bekræfter din antagelse, er det vigtigt at spørge ind til, hvad vedkommende har brug for, og hvilke løsningsmuligheder han eller hun selv ser.

Hvis en medarbejder er meget stresset, skal du dog være forberedt på, at vedkommende ofte ikke selv har nogen ideer til, hvordan situationen kan løses. I så fald er det vigtigt, at du tager styringen og laver en handlingsplan, fx tager opgaver fra medarbejderen. Du må i så fald være forberedt på modstand og da er det vigtigt som leder at kunne holde fast, både i handlingsplanen og i baggrunden for den.

F: Informér om muligheder, både eksternt og internt

Derudover er det vigtigt, at du som leder informerer om, hvilke hjælpemuligheder der er fra virksomhedens side, både i forhold til eventuelle arbejdsmæssige ændringer og i forhold til eventuel psykologhjælp m.m. Kan der fx tilbydes nedsat tid og/eller ændring af indholdet i eller antallet af arbejdsopgaver? Har virksomheden en ordning med en psykolog, eller kan der tilbydes tilskud til psykologtimer?

G: Aftal opfølgning

Uanset om udgangen på samtalen bliver, at vedkommendes sygemeldes i en periode eller får andre arbejdsopgaver eller arbejdstid, er det vigtigt at aftale en opfølgning. Det vil sige, at I aftaler, hvem der nu gør hvad, og hvornår I taler sammen igen. Hvis medarbejderen sygemeldes, er det essentielt, at I har helt klare retningslinier for, hvor ofte medarbejderen kontaktes i sygeperioden og af hvem. Da stress kan være forbundet med en følelse af nederlag og angst for omgivelsernes reaktion, kan medarbejderen måske umiddelbart give udtryk for, at han eller hun "bare gerne vil være i fred". Erfaringen viser dog, at regelmæssig kontakt (der vel at mærke opleves som interesse og støtte, ikke som kontrol eller arbejde) gør det langt nemmere at vende tilbage til arbejdspladsen efter sygeperioden.

HVIS MEDARBEJDEREN BENÆGTER

Men hvad nu, hvis den pågældende benægter, at der er et problem, til trods for, at det er tydeligt, at vedkommende ikke fungerer som normalt, hverken arbejdsmæssigt eller socialt? For mange stressede er det vanskeligt at indrømme, hvor pressede de egentlig føler sig, både fordi det kan opleves som et nederlag, og fordi mange af dem reelt har mistet følelsen med og fornemmelsen for, hvor langt de egentlig er kommet ud. De har overhørt kroppens alarmklokker så længe, at de så at sige er "blevet døde" for deres egne behov. Med andre ord har de vænnet sig til at have det dårligt og kan ske at behandle andres forsøg på at vise dem omsorg på samme måde, som de behandler deres egen krops råb om hjælp – nemlig med afvisning og negliger. Derudover kan andres bekymring i sig selv opleves som endnu et pres, fordi den høres som et krav om, at man skal ændre noget, hvilket i sig selv kan føles uoverskueligt, når man er stresset.

HVAD KAN DU GØRE SOM LEDER?

Hvis medarbejderen benægter til trods for din klare oplevelse som leder af, at vedkommende ikke fungerer, hverken arbejdsmæssigt eller socialt, kan det være nødvendigt, at du med magt sætter en stopper for situationen. Alt afhængig af, hvor alvorlig du vurderer situationen, kan du vælge at ændre i omfanget eller karakteren af vedkommendes opgaver eller ligefrem at sende vedkommende hjem. Hvis det bliver nødvendigt at sætte en ændring af vedkommendes arbejdsvilkår igennem, må man i første omgang være forberedt på modstand og måske ligefrem vrede fra den stressramtes side. Her er det vigtigt, at man som leder kan bevare roen og tør stole på sin beslutning. Mange stressramte, hvor kolleger og leder har måttet intervenere, har i første omgang reageret med vrede og siden med taknemmelighed. I sådanne situationer er det vigtigt, at man som leder understreger, at interventionen sker for netop at kunne bevare vedkommendes arbejdskraft på sigt og ikke med intentionen om at afskedige.

Inden du intervenerer, skal du selvfølgelig sikre dig, at alle juridiske spilleregler er overholdt, herunder eventuelle regler for varsling af ændrede jobfunktioner, sygemeldinger m.m. Er du i tvivl om de lovmæssige rammer, vil virksomhedens HR afdeling eller de faglige organisationer kunne rådgive dig.

“ Da stress kan være forbundet med en følelse af nederlag og angst for omgivelsernes reaktion, kan medarbejderen måske umiddelbart give udtryk for, at han eller hun "bare gerne vil være i fred

Uanset om vedkommende sygemeldes på eget initiativ eller på din opfordring, er det vigtigt at være opmærksom på, at vedkommende ikke bare kan genoptage sit normale arbejde, når han eller hun kommer tilbage. Det vil være nødvendigt at give vedkommende mulighed for at starte langsomt op igen, hvis man vil mindske risikoen for en ny sygemelding.

STRESS KOSTER

Når det er afgørende for en virksomhed, at lederne tør forholde sig aktivt – og gerne proaktivt – til stress blandt medarbejdere, skyldes det ikke kun de åbenlyse medmenneskelige årsager. Det er et faktum, at stress koster, ikke kun menneskeligt, men så sandelig også økonomisk. Volvo regnede i 1990'erne ud, at en medarbejder i 50.000 kr klassen (svenske kroner) kostede virksomheden godt 4 millioner kr, hvis vedkommende blev sygemeldt af stress og ikke vendte tilbage til arbejdspladsen. For en medarbejder i 20.000 kr klassen var omkostningerne godt 1 million – og det var vel at mærke i 1990'erne (Kilde: "Effektiv uden stress" af Lis Lyngbjerg Steffensen, 2003) I tallene gemmer sig bl.a. tabt produktivitet i tiden op til og under sygemeldingen, løn under sygdom, annoncering efter ny arbejdskraft, oplæring af den nye m.m. I de år, der er gået siden 1990'erne, er det ikke blevet nemmere at finde nye medarbejdere, og vi har derfor som virksomheder fået endnu et incitament til at passe godt på de medarbejdere, vi har. Der er med andre ord både sund fornuft og økonomi i at handle stressansvarligt – både som leder og som virksomhed.

SAMTALEN MED EN STRESSRAMT

Hvordan kan man så gribe det an? Overordnet kan man bruge følgende model for samtalen:

- A: Indled med at anerkende vedkommendes arbejdsindsats og/eller sociale betydning
- B: Giv udtryk for din bekymring og for formålet med samtalen
- C: Referer til observerbare facts vedr. vedkommendes adfærd
- D: Kom med din fortolkning af situationen og spørg til om det er korrekt opfattet
- E: Hvis ja – spørg til behov, løsningsmuligheder og ressourcer
- F: Informér om muligheder, både eksternt og internt
- G: Aftal eventuel opfølgning

KONTAKT

Wärn Kompetenceudvikling
på 61 69 00 22 eller
på info@warn.nu
for yderligere information