



Tal med din stressede medarbejder - selvom det er svært

> **Stress hos en medarbejder belaster både medarbejderen selv og hele afdelingen. Som leder har du ansvaret for trivsel begge steder. Derfor er du nødt til at tage det op.**

Af Asger Neumann, erhvervpsykolog

For nyligt coachede jeg en leder, der var usikker på en forstående samtale med en medarbejder. Medarbejderen udviste gradvist flere symptomer på stress, og lederen var bekymret for, at vedkommende snart ville ramme stressmuren. Udfordringen var, at lederen allerede havde talt med medarbejderen én gang, men var blevet afvist. Medarbejderen mente, at der bare var lidt pres på denne uge, både hjemme og på jobbet.

Det kræver mod at spørge ind til en stressramt medarbejder. Man kan være usikker på om man overskride den andens privatsfære eller direkte intimidere. Og når man så oplever, at den anden glider af, kan det være svært at komme igen. Men det må man gøre, også selv om det kræver mange gange.

Som leder har du et stort ansvar for trivslen både hos den enkelte medarbejder og i afdelingen som et hele. Stress hos en enkelt påvirker hele afdelingen. Derfor er du nødt til at tale med den stressramte medarbejder for at få vendt en uheldig udvikling.

Forstå medarbejderens situation

Den stressramt kan have svært ved at se realiteten i øjnene. Erkendelsen af at være på vej ind i stressen kan være svært skræmmende, og de mulige konsekvenser, som for eksempel ændret arbejdsliv, reduceret indkomst og sygemelding, kan være hårde at tage ind. Håbet om at det er en kort og forbigående tilstand kan være det sidste halmstrå, man holder fast i.

For de fleste er stress også forbundet med skam – over ikke at kunne holde til presset og over at føle sig svag. Mange føler, at de svigter arbejdspladsen, kollegerne og familien. Samtidig oplever mange en følelse af nederlag. Jeg har ofte set grundlæggende robuste mennesker udtrykke, at de er skuffede over sig selv, da de jo regnede med at stress ikke ville overgå dem.

Derfor er et af formålene med samtalen at give medarbejderen accept, støtte og opbakning i en presset situation. Det kan

du gøre ved at prøve at forstå medarbejderens situation. Vis interesse, og gør det med varme, åbenhed og respekt. Giv dig god tid til at lytte, og undersøg og spørg, når du ikke forstår. Anerkend medarbejderens oplevelse og synspunkt.

Sørg for, at der sker noget

En lige så vigtig del af samtalen er imidlertid, at medarbejderen får en erkendelse af situationen og af, at der skal gøres noget. Det er den svære del. Du må have mod til at tale direkte. Sig for eksempel: "Jeg har lagt mærke til at du her på det seneste....". Gør venligt, men tydeligt, opmærksom på, hvilke stresssignaler og symptomer du ser.

Gør det klart, at formålet med samtalen ikke er at kritisere, men at sikre at medarbejderen kan komme tilbage til god trivsel og på langt sigt kan udfylde sin funktion. Men også at afdelingen fungerer. Derfor kan det også være vigtigt at tale om, hvad der skal siges til kollegerne.

Rådgiv om nødvendigheden af at bruge den relevante hjælp og støtte. Fortæl om din viden om stress eller hvor relevant viden kan findes. Tilbyd hjælp fra HR afdelingen, hvis du har den mulighed. Eller rådgiv medarbejderen om at opsøge læge eller psykolog.

Om nødvendigt, må du som leder insistere på, at der ændres noget. Du kan for eksempel tage praktisk ansvar for medarbejders opgaver og aftaler på kort sigt ved at hjælpe med prioritering, overblik og aflastning. At tage bestemmelse over medarbejderen kan være en sårbar ting at gøre, men kan være nødvendigt.

Sørg for, inden samtalen, at have gjort dig tanker om, hvad du minimum vil opnå. Det kan nogle gange være en aftale om at mødes igen om en uge, hvor medarbejderen har tænkt over noget – eventuelt de planer, som du har formuleret ved mødet.

Pas på jer begge to

Samtalen kan let blive emotionel og du kan møde mange forskellige følelser som for eksempel rastløshed, nervøsitet, et tomt udtryk, vagtsomhed, ked-af-det-hed, vrede, irritation, mangel på initiativ eller det stik modsatte. Læg derfor mødet et uforstyrret sted, så reaktionerne ikke bliver udstillet for hele afdelingen.

Som leder skal du kunne acceptere reaktionerne, så længe de ikke bliver til trusler. Samtidig skal du holde fast i det, du har observeret i dagligdagen og i din agenda for mødet. Det kan være vanskeligt, og derfor er det godt at kende sig selv

HumanAct

people & business

og sin måde at håndtere stærke følelsesudtryk på - og måske arbejde med at kunne "være i" stærke følelser.

Efter samtalen kan det være en god ide at have en samtale med en god kollega blot for at tale forløbet igennem. En egentlig debriefing er også en mulighed, hvis det har været svært. For selvom de fleste organisationer tager stress alvorligt og har en stresspolitik, er det stadig en situation, der påvirker alle involverede følelsesmæssigt.

Lederen har ansvar for arbejdsforholdene

Ifølge arbejdsmiljølovens paragraf 15 og 16 skal lederen sikre, at arbejdsforholdene på arbejdspladsen er forsvarlige sikkerheds- og sundhedsmæssigt, og at der bliver ført tilsyn med dem. I det påbud ligger det implicit, at vi rent faktisk ved noget om, hvad forsvarlige arbejdsforhold indebærer. Det gør vi også. Der findes masser af forskning på det område.

Det er imidlertid ikke det samme som, at ingen medarbejder nogensinde kan få stress eller blive ked af det. De reaktioner er individuelle, og nogle kan reagere på noget, man objektivt set ville betragte som forsvarlige forhold.

At en belastning udvikler sig til stress kan skyldes arbejdsmæssige forhold, hvis der er et misforhold mellem krav og ressourcer. Private forhold kan også spille ind, hvis bekymring, tab eller anden belastning øger en oplevelse af ikke at have kontrol i livet. Kroppen skelner ikke, om det er det ene eller det andet.



Pernille Frisch

> Tlf. 4038 5482
> pf@humanact.dk



Palle Grzona

> Tlf. 5123 8986
> pg@humanact.dk



Asger Neumann

> Tlf. 2298 0607
> an@humanact.dk



Sus Desirée

> Tlf. 2423 5494
> sd@humanact.dk



Søren Braskov

> Tlf. 6013 5668
> sb@humanact.dk

Find os her

- > HumanAct
- > Nørreport 26, 2. sal
- > 8000 Aarhus C
- > www.humanact.dk
- > Facebook: HumanAct
- > LinkedIn: HumanAct