

# Leder – giv slip på din undgåelsesadfærd

---

**En dugfrisk undersøgelse** fra Danica Pension viser, at hele 73 pct. af adspurgte medarbejdere har tilbøjelighed til ikke at gå til ledelsen, hvis de oplever symptomer på stress. Signalet er klart – der er behov for at udfordre stress på en ny måde

---



---

*Af Psykolog Helle Folde Dybdahl, psykiater Jesper Karle og psykiater Lars Aakerlund*

---

**D**er bliver talt og skrevet meget om stress. Alle er tilsyneladende enige om, at der skal gribes ind, og at både den menneskelige og økonomiske omkostning ved et stressforløb er for høj.

Alligevel viser en helt ny undersøgelse, som Danica Pension står bag, at 73 pct. af de adspurgte medarbejdere kun i mindre grad eller slet ikke er tilbøjelige til at gå til deres leder, hvis de oplever stresssymptomer.

Og at kun hver fjerde leder føler sig klædt på til at tage imod en medarbejder med stresssymptomer. Tallene taler deres tydelige sprog – der er behov for at udfordre stress på en ny måde.

Men hvad skal der til for at vi på arbejdspladserne begynder at tage stressforebyggelse alvorligt og får knækket den opadgående stresskurve? Regeringens nyligt etablerede stresspanel har

indledt dets indsats med at invitere befolkningen til at komme med forslag til en effektiv indsats over for stress. Er det det bedste, vi kan komme op med?

## En ny stressforståelse

Mange – måske de fleste – forstår stress som en tilstand, der er udløst af overbelastning på arbejdet, dvs. for meget arbejde.

Men det er vigtigt at forstå, at stress viser sig i mange former og er en kompleks størrelse. Hverken årsag eller symptomer er ens hos to medarbejdere. Og det er den rigtige løsning for dem derfor heller ikke.

Hvis ledere bliver ved med udelukkende at opfatte stress som et “overbelastningssyndrom”, og fortsat blot sender medarbejdere hjem til fred og ro, forsømmer de muligheden for rettidigt at stoppe udviklingen af alvorlig stress hos den enkelte medarbejder.

Det samme gælder, hvis lederen sender sin stressramte medarbejder til psykolog eller coach,



*Mange ledere undlader at tage fat, når de første tegn på stress melder sig – de ved ikke, hvad de skal gøre og situationen er ofte ubehagelig. Arkivfoto: Peter Clausen/Scanpix*

for at medarbejderen kan få hjælp til at håndtere sine stresssymptomer, men undlader selv at spørge ind til, hvordan medarbejderen har det. Medarbejderen bliver – måske – klogere på sig selv, men det gør lederen og arbejdspladsen ikke.

### **Lederens opgave – slip undgåelsen**

Mange ledere undlader at tage fat, når de første tegn på stress melder sig – de ved ikke, hvad de skal gøre og situationen er ofte ubehagelig.

Hvis du selv er leder, kender du det måske godt. Du undviger at tale om det, der presser sig på for en medarbejder af frygt for, at du får åbnet op for noget, du ikke kan håndtere.

Du frygter måske, at det din medarbejder synes er det største problem, er noget du ikke kan gøre noget ved.

Eller det kan være meget privat – hvilket du heller ikke kan gøre noget ved. Men hvis du som leder ikke griber ind, er der sandsynligvis heller ikke andre, der gør det. Resultatet bliver at stressreaktionen får lov til at udvikle sig.

Det er afgørende, at lederne overvinder deres undgåelsesadfærd og inviterer til en dialog, når en medarbejder oplever tidlige stresssymptomer.

Det er når en medarbejder mærker de første stresssymptomer, at han eller hun har brug for ledelse.

**»Men hvis du som leder ikke griber ind, er der sandsynligvis heller ikke andre, der gør det«**

Medarbejderen har brug for en leder, der bemærker, at noget har ændret sig og spørger in-

# »Professionel nysgerrighed er en metode med fire trin, og det er en ledelseskompetence, som skal trænes og udvikles«

teresseret. Også selvom lederen risikerer engang imellem at ramme forkert, og selv om ændringen ikke handler om stress, men om noget helt andet.

## **Du skal gå ind i problemet – ikke væk**

Hvis vi på arbejdspladserne for alvor ønsker at forebygge stress, er lederens evne til “professionel nysgerrighed” central.

Når man som leder er professionelt nysgerrig, er man ikke forudindtaget, dømmende eller fortolkende, når man taler med en medarbejder.

Man træder et skridt tilbage og lægger sin egen opfattelse, fortælling og følelser til side, for at forstå problemet set med medarbejderens øjne.

Professionel nysgerrighed er en metode med fire trin, og det er en ledelseskompetence, som skal trænes og udvikles.

Man gør sig umage med at spotte tidlige tegn på mistriivsel og tilegner sig viden om hvad man skal lægge mærke til.

Man spørger for at forstå situationen fra medarbejderens vinkel og finder i dialog med med-

arbejderen frem til en løsning, og prøver den af.

Endelig følger man op for at sikre at løsningen er holdbar og at den gode udvikling fortsætter.

Stress handler om tanker og følelser og om hvordan vi oplever situationer der kan presse os på meget forskellige måder. Det skal lederne turde gå ind i. Pointen er, at metoden til stressforebyggende ledelse kræver opmærksomhed og træning, men at den kan læres af alle ledere. Det handler om at træffe et valg, lægge undgåelsesadfærden fra sig og komme i gang. Og allerhelst i dag – ikke i morgen.

Psykolog Helle Folden Dybdahl, psykiater Jesper Karle og psykiater Lars Aakerlund er forfattere til bogen “Jeg gør det i morgen – fra undgåelse til stressforebyggende ledelse”, der udkom d. 1. oktober 2018.

Bogen gør op med en række myter om stress og viser, hvorfor relationen mellem en leder og en medarbejder er det rigtige sted at begynde, når vi vil knække den stresskurve, som ingen endnu har formået at få bugt med. ■