



## Stress og destruktive ledere

Stressede medarbejdere får stadig flere virksomheder til at skynde sig med at få sat en stresspolitik på papir

Flere aggressive kunder

Ansatte stejler over sundhedspolitik

TEMA:  Moderne tabuer



Den destruktive leder er blottet for faglig og menneskelig indsigt, siger psykolog Nadja U. Prætorius

# Stress og destruktive ledere

Stressede medarbejdere får stadig flere virksomheder til at skynde sig med at få sat en stresspolitik på papir. Men det nytter bare ikke, hvis medarbejderne allerede er blevet til redskaber for den moderne leders ambitioner, mener psykolog i stresshabilitering Nadja U. Prætorius

Af Elisabeth Teisen  
Foto: Hanne Loop

Flere og flere virksomheder udarbejder en stresspolitik og ansætter stresscoaches. Privatpraktiserende psykolog, kursusleder og foredragsholder med speciale i stressrehabilitering, Nadja U. Prætorius, er skeptisk.

"Stresspolitik bliver lavet, når det er for sent, når for mange er gået ned med stress. Skal man virkelig gøre noget ved problemet, kræver det en løbende dialog mellem medarbejdere og ledelse om, hvordan arbejdet skal tilrettelægges og organiseres.

Ved ikke at tage dialogen taber både ledelse og medarbejdere. Ledelsen snyder sig selv for medarbejdernes erfaring og kreativitet, og medarbejderne taber kontakten med egen kreativitet, når ledelsen sætter indiskutable og fikserede rammer for arbejdet. Stor arbejdsmængde, rigide rammer og negligering af kreativiteten fører lynhurtigt medarbejderne ud i en højstresstilstand", siger Nadja U. Prætorius, der også mener, at det er meget vigtigt, at der nu skabes et debatklime for stress på arbejdspladserne.

"Diskussionen skal tages kollektivt, for som enkeltperson er du ikke i stand til at sige fra. Din faglige værdighed forhindrer dig i at sige fra, fordi du er klar over, at tingene så ikke bliver gjort eller ikke gjort godt nok."

Et sundt arbejdsliv kræver en grundig viden om menneskers kapacitet og evne til at fungere i en arbejdsmæssig sammenhæng, og hvis man ikke har den, så hviler en stresspolitik på et forkert grundlag.

"At sige til medarbejdere, at de for eksempel skal sørge for at holde nogle flere pauser, er ydmygende, når rammerne for

arbejdet ikke er til at holde pauser. Arbejdsmængden reduceres ikke, og samtidig kan medarbejderne slet ikke gear ned, når de først er i et højstressområde."

## Destruktive ledere

Nadja U. Prætorius frygter, at vi i de kommende år vil se flere og flere blive invalideret af stress i en grad, så de ikke længere er i stand til at passe et job.

Den helt store fare opstår, når den moderne leder reducerer sine medarbejdere til redskab for egne ambitioner og virksomhedens mål.

"Jeg ser oftere og oftere, at ledere deponerer den menneskelige faktor. Der er opstået en ny, destruktiv ledertype, der er blottet for faglig og menneskelig indsigt og under dække af styrings- og kontrolmetoder fra moderne management langsomt, men sikkert nedbryder sine medarbejdere med urimelige og umulige arbejdsopgaver og senere hænger dem offentligt ud, når de fuldstændig forudsigeligt ikke klarer produktionsmålene.

Undertiden tager den destruktive ledelse karakter af regulær chikane og mobning, hvor medarbejderne påføres urimelige ansvar, de overvåges og gøres usikre ved, at der ustandselig findes fejl og mangler, samtidig med at vigtige informationer og midler til at udføre arbejdet holdes tilbage", siger Nadja U. Prætorius.

Det er ikke engang sikkert, at de destruktive ledere er – eller ønsker at være – bevidste om, hvad de gør, og hvilke konsekvenser det har for deres medarbejdere.

Når de pålægger den allerede overbebyrdede medarbejder





→ → →

ekstra opgaver, kan det endda ske med kommentarer om, at de selv er udsat for pres ovenfra, og i næste åndedrag belærer de medarbejderne om, at det er deres eget ansvar at sige fra over for opgaver, de ikke magter.

"Ofte bliver jeg nødt til at begynde med at hjælpe patienten, der er ramt af alvorlig stress, med at takle de skyldfølelser, der kommer af at være blevet sendt på sygeorlov med beskeden om, at det er hendes egen fejl, at hun ikke har været god nok til at sige fra, og at hun fremover skal arbejde på at blive bedre til det."

## Livet som undtagelsestilstand

Nadja U. Prætorius inddeler de belastningsforhold, medarbejderne kan blive udsatte for i fire kategorier.

## Seks gode råd til en personlig stresspolitik

Du skal veksle mellem klart afgrænsede perioder med arbejde og andre aktiviteter

Arbejdet skal veksle mellem resultatorienterede aktiviteter og opgaver, hvor det er kvaliteten, der tæller.

Hold jævnligt pause fra medierne, computeren og mobiltelefonen.

Giv dig selv perioder, hvor du kan mærke dig selv, og hvor du husker, hvad der er værdifuldt i dit liv

Undlad altid at sammenligne dig selv med andre.

Brug din egen målestok

Før logbog over, hvad I udsættes for, og tal med hinanden om det.

- Den mildeste variant er, at medarbejderen er overlæst af arbejde. Her ser man medarbejdere, der er ekstremt overbebyrdede med arbejde, og hvis arbejdsområde stadigt udvides med nye arbejdsopgaver, som de ofte ikke har fået tilstrækkelig tid og undervisning til at udføre på en kvalificeret måde. De erfarne medarbejdere forsøger at udføre arbejdet ud fra de holdninger til kvalitet, som de er uddannet til, og som deres arbejdsbeskrivelse og undertiden også loven påbyder dem. Det er stressbelastning i sin rene form.
- I næste variant sker der et skift fra kvalitet til kvantitet, der alvorligt belaster den ansattes selvopfattelse. Her vurderes den enkeltes udvikling og succes i stigende grad ud fra evnen til at præstere målelige resultater.
- I den tredje variant undermineres og fremmedgøres de ansatte ved i stigende omfang at blive vurderet for deres præstationer og såkaldte kompetencer, og ikke for hvem de er, eller for det brede spektrum af ressourcer og kvaliteter, de faktisk rummer. Arbejdsgiveren ser på medarbejderen som en profil og ikke som et menneske.
- I den sidste variant har medarbejderen for at "overleve" resigneret og pantsat sin egen virkelighedsoplevelse og dømmekraft for at undgå følelsen af utilstrækkelighed og magtesløshed og hindre konflikt med og udstødelse fra arbejdsfællesskabet.

Lederen har gjort det samme og har udviklet sig til den destruktive leder.

"Tendensen til udviklingen af destruktiv ledelsesstil og deres fravælgelse af indlevelse og medmenneskelighed er ifølge nyere undersøgelser i stærk stigning og forårsager enorme psykiske og fysiske lidelser og sygdom hos de ramte, samtidig med at det er et alvorligt samfundsøkonomisk problem", siger Nadja U. Prætorius:

"Når de mekanismer er på spil, er det slet ikke nok at behandle den enkelte medarbejder for stress. I de tilfælde er hele afdelinger ramt af ringe arbejdsmiljø, præget af irritabilitet, bagtalelse og klikkedannelse medarbejderne imellem." ■