



Københavns Universitet



Lederstress underminerer trivsel og effektivitet

Penter, Lise; Skakon, Janne

Published in:
DJØFbladet

Publication date:
2010

Document version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Penter, L., & Skakon, J. (2010). Lederstress underminerer trivsel og effektivitet. *DJØFbladet*, (16), 16-17.

Stresshåndtering er en ledelsesopgave. Jo tak, men hvad så, når lederne er stressede? Individuel stresshåndtering kan ganske givet hjælpe en stresset leder, men det er lige så vigtigt, at en topledelse intervenserer og ændrer på de vilkår, der bidrager til stressen, siger psykolog Janne Skakon.

Lederstress

underminerer trivsel og effektivitet

Når en leder er stresset, påvirker det medarbejdernes trivsel. Selvfølgelig. Det siger sig selv, skulle man tro. Men da psykolog Janne Skakon i forbindelse med sin ph.d.-studium undersøgte de seneste 30 års forskning på området, kunne hun ikke finde videnskabeligt belæg for påstanden – og heller ikke for det modsatte. Forholdet mellem lederstress og medarbejderstress var slet ikke blevet undersøgt.

“Der var omfattende litteratur om leder-medarbejderrelationen og omfattende litteratur om stress, men kun ganske få studier koblede det sammen,” siger hun.

Janne Skakons ph.d.-projekt havde netop til formål at belyse relationen mellem lederstress og medarbejderstress, men hun var på jomfruelig grund.

Hun undersøgte stressdynamikkerne både kvantitativt og kvalitativt, og studierne viste, at tre ud af fire ledere havde oplevet perioder med alvorlig stress. I afdelinger eller enheder, hvor lederne ikke var stressede, var der høj trivsel og gode resultater, mens der i afdelinger →

med stressede ledere blev scoret lavt på trivslen. Medarbejderne savnede lederstøtte, de var stressede, og der blev begået fejl. Dyre fejl, som opstod, når en stresset leder i farten gav sine medarbejdere en decideret forkert besked eller ikke havde tid og ro til at kommunikere vigtige budskaber tydeligt nok.

“En topledelse skal tage stress blandt sine ledere alvorligt – og hvis etiske grunde ikke er nok så i hvert fald for bundlinjens og kundetilfredshedens skyld,” pointerer Janne Skakon.

Ud over stresskanten

Janne Skakon gennemførte sine studier 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 vidensafdelinger. Hun inkluderede både ledere og medarbejdere og fik dermed en detaljeret forståelse af stressdynamikkerne i de enkelte afdelinger og enheder. De ledere, hun inddrog, var især mellemledere.

“Al erfaring siger, at nærmeste leders adfærd har større direkte indflydelse på trivslen end en typisk fjern topchef. Samtidig er mellemledere selv ægte ansatte og befinder sig derfor i et krydspres mellem topledelse og medarbejdere,” siger Janne Skakon.

Resultaterne viste, at en af de faktorer, der bidrager mest til mellemlederes stress, er, når han eller hun mangler tid til at være nærværende for medarbejderne på grund af administrative opgaver, møder og øvrige ledelsesforpligtelser. Lederen kommer til at føle sig utilstrækkelig, og det sidste skub ud over stresskanten udløses typisk af en presset arbejdsituation kombineret med manglende støtte fra topledelsen.

Hvor sårbar en leder er under pres afhænger naturligvis også af personlige ressourcer, samvittighed og ambitionsniveau.

“Man kan argumentere for, at pressede organisationer har behov for mellemledere med personlige ressourcer til at håndtere både deres egen og deres ansattes stress, men man glemmer den kritiske tidsfaktor. De fleste organisationer har gennem årene fået mere og mere fokus på at forebygge medarbejderstress,

men det er lige så væsentligt, at en topledelse ikke pålægger lederne urealistisk mange tidskrævende opgaver,” siger Janne Skakon.

“Topledelsen skal give mellemlederne støtte. Det er lige så vigtigt, som at medarbejderne får mellemlederens støtte og opmærksomhed,” siger hun.

Rammerne skal ændres

Janne Skakons studier viser, at toplederes opmærksomhed og støtte til pressede mellemledere generelt er begrænset. Enkelte cases er hårrejsende.

Fx måtte en mellemleder efter en omstrukturering og en længere periode med stress og tunge, komplicerede arbejdsopgaver til sidst smide håndklædet i ringen. Han bad sin overordnede leder om opbakning, men denne svarede, at han ikke ønskede at høre om dét, der ikke fungerede, kun om dét, der fungerede.

Under de omstændigheder gør et klippekort til et yogakursus næppe den store forskel for mellemlederen. En stresset leder er et kraftigt signal til organisationen om, at man bør kigge nærmere på den kontekst, lederen er blevet stresset i.

“I alt for mange virksomheder betragter man fortsat stress som et personligt problem, der hænger sammen med den enkeltes personlige ressourcer. Der er ikke nødvendigvis noget galt med yoga, mindfulness, supervision hos en stresscoach eller decideret terapi hos en psykolog. Det kan en stressramt leder ganske givet få glæde af. Men hvis rammerne er status quo, og de vilkår, der har ført til lederens stress, ikke bliver ændret, så forsvinder problemet ikke,” understreger Janne Skakon.

Kun begyndelsen

At lederstress kan underminere medarbejderens trivsel og påvirke kvaliteten af opgaveløsning og dermed en organisations samlede effektivitet, overrasker nok de færreste. Men vi kender ikke det fulde omfang af problemet, mener Janne Skakon.

“Næst efter rygskader er stress det største arbejdsmiljøproblem i EU, men som min gennemgang af de seneste 30 års forskning viste, har vi kun begrænset viden om relationen

Hovedpointer:

- Lederstress risikerer at føre til medarbejderstress og kan påvirke organisationens effektivitet, bundlinje og kundetilfredshed.
- Det er afgørende, at topledelsen støtter sine mellemledere.
- Intervention og forebyggelse af lederstress kræver en indsats **både** på organisatorisk niveau og i forhold til lederens individuelle stresshåndtering.

lederstress/medarbejderstress. Mit ph.d.-projekt har bidraget til at afdække nogle af dynamikkerne og begribe lidt af konsekvenserne, men det er kun et enkelt skridt ind på et stort udforsket område,” siger hun.

Trivselsdynamikkerne mellem leder og medarbejdere kan manifestere sig på mange forskellige måder, og der bør forskes meget mere i, hvilken betydning ledelsesformen har for forholdet mellem lederstress og medarbejderstress, mener hun.

Fx anses transformational leadership i en lang række studier for at være den bedste ledelsesform i forhold til at håndtere medarbejderstress. Transformational leaders defineres som karismatiske ledere, der leder gennem tillid, respekt og intellektuel stimulering, men Janne Skakons forskning viser, at transformational leaders også kan bidrage til mere medarbejderstress, fordi de motiverer medarbejdere til at udrette mere end forventet.

I den anden grøft finder man laissez-faire leaders, der defineres ved, at de er fraværende, fralægger sig ansvar og ikke træffer beslutninger. I udgangspunktet er en laissez-faire-leder populær blandt medarbejdere, der foretrækker at være selvstyrende. Men med en leder, der enten af natur eller for at beskytte sig selv mod at blive drænet og stresset ikke involverer sig i medarbejdernes problemer og en eventuel stresssituation, ender det ifølge Janne Skakon med at koste på bundlinjen i form af forringet effektivitet, sygdommeldinger og medarbejderomsætning.

“Hvis organisationerne skal blive bedre til at forebygge – eller intervenere, hvis skaden er sket – bør området have meget større forskeropmærksomhed, end det har nu,” siger Janne Skakon. ■