

Malene Friis Andersen & Marie Kingston
(2007)

LEDEREN SOM STRESSCOACH



Bogen har til hensigt at hjælpe lederen til at løse en af de vigtigste opgaver i moderne lederskab: At skabe trivsel frem for stress i teamet og for den enkelte medarbejder.

En stor del af den danske arbejdsstyrke lever med stress som en del af deres daglige arbejdsliv.

Organisationer, hvor medarbejderne er stressede og udbrændte, er ofte karakteriseret ved ineffektivitet og manglende innovation.

1. STRESS

Stress har i menneskets tidligste tider været en livsnødvendig reaktion på kortvarige og akutte ydre farer og trusler. Stress-reaktionen er vores fight-or-flight (kæmp eller flygt)-beredskab.

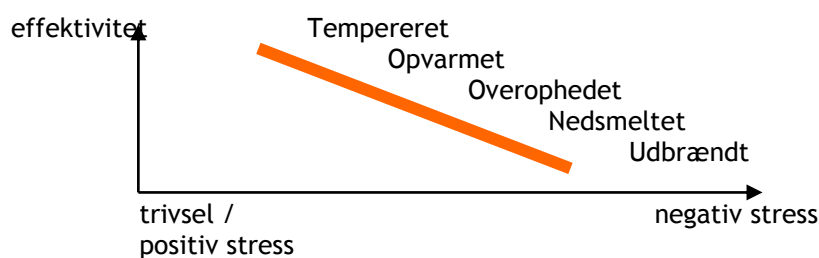
Stressresponsen udløses i dag hovedsageligt af det pres, vi oplever i arbejdslivet.

Når vi er stressede, er vi mere modtagelige over for almene sygdomme. Vi har også en øget risiko for at udvikle mere alvorlige sygdomme. Og endelig bliver også det psykiske helbred påvirket i negativ retning af længerevarende stress.

Der findes en række symptomer, der viser sig som fysiske ændringer og problemer, psykiske symptomer samt symptomer, der viser sig ved ændringer i medarbejderens adfærd - bl.a.:

Fysiske symptomer	Psykiske symptomer	Adfærdssændringer
<ul style="list-style-type: none"> • Stigende puls/blodtryk • Øget svedudskillelse • Søvnforstyrrelse • Hvedpine • Mavesmerter • Svimmelhed • Hyppige infektioner • Brystsmerter 	<ul style="list-style-type: none"> • Glemmer let • Diffus utilpashed • Svigtende selvværd • Selvbekræftelser • Let til tårer • Svært ved at lære • Angst • Depression 	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentrationsbesvær • Reduceret effektivitet • Reduceret beslutnings-evne • Ikke så social længere • Aggressivitet • Isolation • Øget sygefravær • Øget forbrug af tobak, alkohol og piller

Stress er ikke et enten-eller - men noget, som udvikles etapevis:



Den tempererede medarbejder er en medarbejder, som stortrives. Medarbejderen føler sig effektiv - ikke fortravlet - og på højde med situationen.

Den opvarmede medarbejder har travlt - måske endda for travlt. Hun har en kortere lunte end normalt. Det er ikke farligt at være opvarmet i en kortere periode, men der er en øget risiko for konflikter, hvis en del af teamet bliver opvarmet.

Den overophedede medarbejder har op til flere stress-symptomer. Overophedningen reducerer medarbejderens koncentrationsniveau, effektivitet, præstation, motivation og arbejds- og livsglæde.

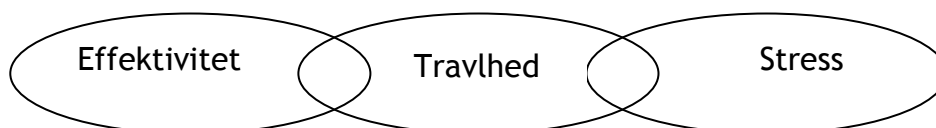
Medarbejderens stress og manglende trivsel begynder at manifestere sig særdeles markant i nedsmeltningssfasen. Ofte vil sygefraværet øges og der vil opstå flere og mere alvorlige fejl i medarbejderens arbejde.

Udbrændthed er karakteriseret ved en følelsesmæssig udmattelse og en oplevelse af hverken at have interesse, lyst eller energi til at engagere sig i andre mennesker.

Stress opstår, når en person oplever betingelser og krav i omgivelserne som belastende og som overstigende personens egen vurdering af sig selv, egne evner, kompetencer og muligheder.

Der er visse betingelser i omgivelserne, der med større sandsynlighed end andre vil opleves som belastende og som overstigende individets ressourcer.

Alt er ikke stress - så det er vigtigt at kende forskellen mellem:



2. STRESSMINER OG TRIVSELISOASER

Betingelser og faktorer i omgivelserne kan både opleves som "stressminer" og som "trivsels-oaser".

Stress-miner er betingelser og omstændigheder i det moderne arbejde, der fører stress med sig.	Trivsels-oaser er betingelser og opgaver, der opleves som "steder", hvor man kan få tanket op og få genskabt balancen og arbejdsglæden.
--	---

I stresscoachingen er en af lederens vigtigste opgaver at stille de rigtige spørgsmål for at hjælpe medarbejderen med at afdække, hvad han/hun oplever som stress-miner og trivsels-oaser i arbejdet.

Stress-miner	Trivsels-oaser
<ul style="list-style-type: none"> • manglende karrieremuligheder • uforudsigelighed • lav social støtte • høje krav • manglende belønning • lav grad af mening med arbejdet • arbejdet påvirker familielivet negativt 	<ul style="list-style-type: none"> • mening i arbejdet • overblik over den samlede arb.proces • personlig og faglig udvikling • gode kolleger/arbejdsrelationer • anerkendelse • indflydelse på egen arbejdssituation • forudsigelighed

Nogle arbejdsformer og organisatoriske betingelser kan både udfolde sig som stress-miner og trivsels-oaser. Både- og- dimensioner i det moderne arbejde kan både være en stress-mine og en trivselsoase:

Ydre vilkår	Indre og relationelle vilkår
<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsopgaver - typer og mængder. Medarbejdere i moderne virksomheder skal mestre forskellige opgaver i den samlede opgaveløsningsproces og skal samtidig koordinere og planlægge egen tid og egne ressourcer for at kunne nå den givne deadline. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relationer. Jo bedre social støtte man får, desto flere krav kan man klare uden at blive stresset. Støtten kan komme fra kolleger, lederen, venner og/eller familie. • Personlighed. Mellem 30 og 50% af dansker-

<p>Det kræver stor evne til ledelse - hvilket passer nogle og ikke andre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekt- og teamorganiseret arbejde. En undersøgelse peger på, at arbejdstilfredsheden i virksomheden øges, når medarbejderne er organiseret i projekt-team. Men det samme gør stressniveauet, for det er en arbejdsform, der stiller store krav til medarbejdernes evne til at samarbejde og indgå i sociale relationer. • Fleksibel arbejdstid og muligheden for at arbejde hjemme medfører flydende grænser mellem arbejde og fritid. Det øger risikoen for stress - men kan også fungere som en trivselsoase for andre. 	<p>ne føler sig ofte eller af og til stressede. Der synes at være fem personlighedsfaktorer, som har indflydelse på, om vi stresses eller trives i det moderne, fleksible arbejde:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dominans 2. Kommunikationsevne 3. Omstillingsevne 4. Selvkontrol 5. Delegering. <p>Spørgsmålet er, om det er mig, der styrer verden - eller verden, der styrer mig? De medarbejdere, der hovedsagligt føler, at de selv har indflydelse på deres situation, er relativt stress-stærke.</p>
--	--

3. LEDEREN SOM STRESSCOACH OG ROLLEMODEL

Som leder oplever man, at nogle af ens medarbejdere er mere tilbøjelige til at få stress end andre. Mange ledere mener, at det enkelte har ansvar for og frihed til at prioritere sin tid. Men så enkelt er det ikke.

Som leder har man et større ansvar end som så. Som leder kan og bør man gøre sin indflydelse gældende gennem to kanaler, nemlig:

- som rollemodel
- i ens konkrete ledelsesstil.

Hvis man som leder selv døjer med en stressproblematik, så skal man være opmærksom på, at ens medarbejdere og kolleger kan opleve en som:

- utålmodig
- mentalt fraværende
- vredladet
- uretfærdig
- uforudsigelig
- ufocuseret og forvirret
- socialt tilbagetrukket.

En stresset, vredladet og utålmodig leder vil nemt skabe usikkerhed, aggressivitet og utryghed i teamet.

Medarbejderne spejler sig i lederen, i hendes indsats og i hendes arbejdsstil. En enkel men brugbar adfærd ændring, som leder kan benytte sig af for at reducere stress-niveauet i afdelingen, er at begrænse kontakten til medarbejdere uden for arbejdstiden. Altså: Ingen telefonopkald, ingen SMS'er og ingen mail!!

I mange tilfælde vil stress-situationen være det tidspunkt i arbejdslivet, hvor medarbejderen har stærkest brug for lederens hjælp. Hvis man som leder ikke tager sit ansvar alvorligt, så kan det sætte dybe spor i medarbejderens tillid til lederen og til organisationen.

Når medarbejderen nærmer sig udbændthed er opgaven for vanskelig at håndtere for lederen.

Som coachform har stress-coaching en række særtræk, der kendetegner og adskiller den effektive stress-coaching fra coachingformens ideale dilemma omkring traditionel ledelse vs. magtfrihed.

Stress-coaching	Klassisk coaching
<ul style="list-style-type: none"> • Focus på umiddelbar symptomlættelse via handlingstiltag • Processen sker over et stramt, struktureret forløb med definerede faser og temaer • Forløbet er stærkt resultatorienteret og fremadrettet • Coachen er mere aktivt styrende og guidende i sin tilgang • Coachen kommer med handlingsforslag. 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus på erkendelse • Processen sker over et løsere forløb, hvor faserne er optegnet, men indholdet defineres undervejs. • Forløbet er orienteret mod udvikling gennem forståelse og erkendelse • Coachen lader i højere grad focuspersonen vælge temaer • Coachen kommer ikke med handlingsforslag.

Da stress kan være en reelt livstruende tilstand for medarbejderen skal lederen tage mere ansvar på sig end i traditionel coaching.

Stresscoaching befinder sig i gråzonen mellem ledelse som disciplin og coaching som disciplin.

Uanset om man har lederkasketten, coach-kasketten eller dem begge på samtidig, så er det nødvendigt, at lederen altid og under hele coachingen agerer anerkendende over for medarbejderens situation. Men undervejs i coachingen vil det ulige magtforhold og lederens bestemmelsesret dog fremstå synligt. Det kan ikke undgås - og sådan skal det være!

Overordnet kan man sige, at lederen i rollen som stresscoach gerne skal beherske følgende kompetencer:

- empati - evnen til at indleve sig i andres følelser og tanker
- evnen til at lytte aktivt
- evnen til at balancere det styrende og det spørgende
- en anerkendende tilgang
- forståelse af, at der ikke findes nogen objektiv virkelighed
- en vis personlig modenhed.

Lederens hovedopgaver i stress-coachingen er

- at sætte scenen og holde rammen
- at være ikke-dømmende og objektiv
- at være åben og lydhør
- at stille de rigtige spørgsmål.

4. STRESSCOACHING I PRAKSIS

Som stresscoach er den største opgave at reducere stress og genoprette balancen i medarbejderens arbejdsliv. Det gøres ved at stille spørgsmål. Grundlæggende spørgeteknikker i stresscoaching er:

- Åbne spørgsmål, hvor svarmuligheden ligger fuldkommen åben. Herigennem opnår man en begyndende indsigt i de stressminer, der har været medvirkende til at udløse medarbejderens stress.
- Halvåbne spørgsmål - de er velegnede til at få medarbejderen til at være lidt mere konkret i forhold til årsagssammenhænge
- Konkretiserende spørgsmål, som tjener til at gøre det abstrakte konkret og håndgribeligt for medarbejderen og dig
- Skalaspørgsmål, som medvirker til at skabe proportioner i medarbejderens stressproblematik, tanker og stressminer. Skalaspørgsmål har den fordel, at de visualiserer spektret fra trivsel til stress.
- Undtagelsesspørgsmål. Hvis medarbejderen anvender ordene "altid" og "aldrig", så kan det være relevant at udfordre medarbejderen på hendes generalisering. Det kan man gøre ved at stille undtagelsesspørgsmål (er der slet ingen opgaver, du ikke får stress af?)

De forskellige spørgsmål kan i større eller mindre omfang bruges i hver af faserne. Uanset spørgsmålstype får man det bedste resultat ved at skifte mellem at spørge ind til det abstrakte og det konkrete:

Abstrakt niveau:

Tanker
Holdninger
Værdier



Hvorfor-spørgsmål
-årsager og bag-
grund



Konkret niveau:

Adfærd
Eksempler
Fortællinger



Hvordan-, hvornår-,
og med-hvem-
spørgsmål

Den grundlæggende stresscoachingproces består af følgende 6 faser:

1. Kontraktfasen, som består af 3 punkter, nemlig:

- lederens motivation for at indkalde til samtale. Det er essentielt, at man her anvender en anerkendende og støttende fremgangsmåde, når man kommunikerer sin bekymring - medarbejderen kan opleve lederens bekymring som et angreb på hendes evne til at passes sit arbejde. Det er afgørende, at man i sine formuleringer er opmærksom på at fokusere på medarbejderens adfærd og ikke personlighed.
- roller og processen og
- behov og forventninger.

2. Beskrivelse af stressen. I fase 2 er fokus på at afdække medarbejderens stress-symptomer og opnå indsigt i, hvordan medarbejderen oplever sin stress, og hvilken betydning hun tillægger den. I fasen skal man afdække tre områder for at sikre, at man sammen kan fastsætte, hvor på stresstrappen medarbejderen befinder sig:

- stress-symptomerne
- stress-niveauet
- oplevelsen af stressen

Det er vigtigt, at medarbejderen får sat ord på sin eventuelle selvbebrejdelse og skyldfølelse for at kunne arbejde fremadrettet i coachingen.

3. Kernen i stressen. Stresscoachens opgave er her at coache medarbejderen til at opnå klarhed omkring, hvad der opleves som de dominerende stressminer.

- Arbejdsopgaver. Start med at stille åbne spørgsmål for at få en god fornemmelse af, hvilke arbejdsopgaver der fylder mest for medarbejderen nu og her. Dernæst kan du med fordel stille mere konkretiserende spørgsmål for at sikre, at I får berørt og forholdt jer til de stressminer, medarbejderen oplever i forhold til arbejdsopgaverne.
- Projekt- og teamorganiseret arbejde. Man kan med fordel afdække, om de organisatoriske arbejdsformer som projekt- og teamorganiseret arbejde har indflydelse på medarbejderens oplevelse af stress.
- Fleksibel arbejdstid og prioriteringer. Her kan man coache medarbejderen til at blive klar over, om stressproblematikken blandt andet bunder i denne stressmine. Man må afdække, om stressproblematikken hovedsagelig skyldes medarbejderens strenge krav til løste opgaver til kvalitetsniveauet (indre krav) eller om det hovedsageligt er de ydre krav, der er årsagen til medarbejderens stress.
- Relationer og samarbejde. Her taler man om fire forskellige typer af konflikter:
 - instrumentelle konflikter (ren konflikt uden personfokus)
 - værdikonflikter (personlige, kulturelle, politiske værdier)
 - interessekonflikter (uenighed om fordeling af ressourcer)
 - personlige konflikter (berører selvværd, identitet og loyalitet)
- Personlighed. Som tidligere nævnt kan en af årsagerne til stress være medarbejderens egne krav til sig selv. Ved at coache medarbejderen til en forståelse af de automatiske tanker (jeg er ikke god til mit arbejde) og hendes irrationelle slutninger (hvis de andre opdager den mindste kommaføj, synes de, at jeg er inkompetent) kan medarbejderen forholde sig mere realistisk og konstruktivt til arbejdets krav, muligheder og udfordringer.

Medarbejdere, der har en tendens til overgeneralisering, kan have svært ved at finde modet og motivationen igen. Typisk vil deres faglige selvværd reduceres, og de føler sig ikke gode nok til deres arbejde.

Når man sammen er blevet skarpe på, hvad stressproblematikken bunder i, kan man gå videre til at udrulle relevante handlemuligheder: Hvad skal der konkret til, for at medarbejderens stress reduceres? Hvad skal hun, du eller kollegerne gøre anderledes?

4. Udrulning af handlemuligheder. I forhold til de ydre vilkår kan man fx bruge:

- lave en tidslogbog, hvor man noterer, til hvad, hvordan og hvornår man bruger sin tid på arbejdet og eventuelt derhjemme. Det giver medarbejderen mulighed for at selektere i opgavestrømmen.
- Will-do-liste - simpel prioriteringsteknik. Man kan med fordel udvide to-do-listen og supplere den med en will-do-liste, der indeholder det, man vil prioritere og som man rent faktisk kan nå at gøre. Efterhånden som will-do-opgaverne løses, kan nye opgaver flyttes fra to-do til will-do.
- Avanceret prioriteringsteknik. Det er Stephen Covey, der i ”7 gode vaner” har skrevet om, hvordan man kan coache medarbejderen til at inddele alle sine opgaver i modellens 4 kasser. Der må max. være 5-7 opgaver i feltet, der både er vigtige og haster.

	HASTER	HASTER IKKE
VIGTIGT	Kriser Presserende problemer Tidsfrister Kundemøder Vigtige projekter	Forebyggelse af ildebrande Opfølgning af relationer Planlægning Prioriteringer Udvikling
IKKE-VIGTIGT	Afbrydelser (mail, tlf.) Nogle møder Opgaver, der har begrænset relevans Opgaver, man burde have sagt nej til	Mange tlf-samtaler En del mails Surfing på internettet Opgaver, man selv synes er spændende, men som ikke har betydning for virksomheden.

Medarbejderen skal forblive i ”vigtige/haster”-feltet og løse alle opgaverne her, indtil listen er udtømt.

80-20-princippet siger, at når vi har leveret 20% af indsatsen, så er 80% af opgaven løst. Der er masser af energi at hente, hvis man ikke bruger uforholdsvist meget tid på de sidste 20% af opgaveløsningen.

- Automatiske tanker. Når coachen og medarbejderen har afdækket, hvilke automatiske tanker, der ligger til grund for stressproblematikken, så kan man med fordel udfordre medarbejderens automatiske tanker. Dette gør man ved sammen med medarbejderen at reflektere over alternative tanker.
5. Handlingsplan. Når man sammen har afklaret årsagerne til stressproblematikken og desuden har udrullet og overvejet forskellige handlemuligheder, er de tid til, at man udvælger konkrete handlinger og laver en handlingsplan for hver af dem. Det er vigtigt, at handlingsplanen bliver så konkret som muligt:
- Hvad vil du gøre?
 - Hvordan vil du gøre det?
 - Hvad tænker du, skal være det første, du skal gøre? -det næste?
 - Hvornår vil du gøre det?
 - Hvem kan hjælpe dig?

Det er bedre at udarbejde en mindre ambitiøs handlingsplan end en ambitiøs, men urealistisk handlingsplan. Og så skal man fastsætte et nyt tidspunkt for en opfølgende samtale.

6. Afslutning og evaluering. Ved stress-coachingens afslutning kan man med fordel spørge ind til medarbejderens udbytte af sessionen samt eventuel feed-back til coachen.

Ved at fungere som en stresscoachende leder signalerer man til sine medarbejdere, at de betyder noget for én og for virksomheden.

5. FOREBYG STRESS OG FREM TRIVSEL Gennem DIN LEDELSESSTIL

Ikke alt ansvaret for stress og mistrivsel i organisationen kan eller skal lægges over på lederen:

- Topledelsen og bestyrelsen har ansvaret for, at de ansatte har rimelige arbejdsvilkår og -betingelser
- Som leder har man ansvaret for at udnytte de opstillede rammer, bearbejde og kommunikere dem på en måde, så medarbejderen trives.
- Teamet af medarbejdere har også et ansvar for at holde stress nede og trivsel oppe.
- Den enkelte medarbejder har endeligt også et ansvar - nemlig for at være en god og støttende kollega og så vidt muligt at informere sin leder eller kolleger om eventuelle stressproblematikker

Som leder bør man se på sin ledelsesadfærd og sætte den i relation til medarbejdernes trivsel. Det kan fx være relevant at se på:

- lederens kommunikation til medarbejderne
- graden af delegering til medarbejderne
- lederens opfølgning på medarbejdernes arbejde og hans feedback til dem
- lederens grad af resultatorientering.

I basal personaleledelse ser man, at god ledelse drejer sig om følgende tre elementer (som hele tiden påvirker hinanden):

- **Kommunikation.** Man skal kommunikere retning, mål og forventninger i forhold til den enkelte opgave og generelt i forhold til medarbejdernes ansvarsområde. Man kan kun vide, om ens kommunikation er modtaget af medarbejderne som intenderet, ved at gå i dialog med medarbejderne og spørge dem.
- **Opfølgning.** Man skal følge op på fremdriften og kontrollere resultaterne. Gennem struktureret opfølgning vil man få en fornemmelse af medarbejdernes trivsels- og stress-niveau, præstation og belastningsgrad, hvilket giver lederen mulighed for at gribe ind.
- **Feedback.** I feedbacken skal man (1) være beskrivende, (2) være specifik og konkret, (3) tænke over både afsenders og modtagers behov og (4) huske, at timing er vigtigt. Feedback har den stærkeste effekt på udvikling og adfærdændringer, hvis den gives individuel. Det kan fx ske ved at indføre individuelle statusmøder med medarbejderne regelmæssigt.

Forandringer i stor og lille stil er blevet en del af moderne virksomheders liv.

Følelsen af manglende indflydelse, mening og uforudsigelighed i forandringsprocessen kan med stor sandsynlighed øge stressniveauet. Især mens forandringsprocessens første faser står på, kan medarbejderne opleve arbejdet som fuld af stress-miner og med langt mellem trivselsoaserne.

Man kan reducere stressrisikoen ved forandringer ved:

- | | |
|------------------------|--|
| Øg forudsigelighed → → | Kommunikér målrettet for at minimere usikkerhed og uforudsigelighed |
| Øg social støtte → → | Sæt tid af til, at nye relationer kan etableres og forankres |
| Øg kontrol → → | Giv medarbejderne indflydelse og beslutningsevne, hvor det er muligt |
| Øg mening → → | Sikr, at medarbejderne forstår årsagen til forandringen og hensigten med den |
| Reducér kravene → → | Øg medarbejdernes kompetencer, så de nye krav synes overkommelige |

