

Du gjorde mig syg, mens jeg tog ansvar – stress mellem grænser og grænseløshed

Elvi Weinreich

Bogen ”Du gjorde mig syg, mens jeg tog ansvar” er skrevet af **Signe Groth-Brodersen** og er opbygget over en case, hvor vi møder Lauritz, som er mellemlider på en uddannelsesinstitution. I casen følger vi Lauritz både på arbejdet og i hans privatliv, der deles med hustruen Mia og deres to børn.

I det første kig ind i Lauritz’ verden inviteres vi med ham og hans lederkolleger til et lederudviklingsseminar om stress og selvledelse. På seminaret præsenteres den psykosomatiske tilgang som en skelnen mellem stress som reaktion og som en tilstand. Ligeledes præsenteres stresstrappen, der perspektiverer en sammenhæng mellem effektivitet, trivsel og stress og beskriver fem stadier for stresssymptomer. Selvledelsesbegrebet perspektiveres gennem en tredelt ansvarsmodel, hvor ansvaret sættes i spil med en adfærdsmæssig, følelsesmæssig og kognitiv forpligtigelse, hvorved der skabes bevidsthed om, at selvledelse ikke er et entydigt godt valg. Vi får også et indblik i ledergruppens refleksive drøftelser, hvor afsættet er institutionens sidste APV-undersøgelse, der viste, at 8 procent af medarbejderne havde oplevet stresssymptomer.

De teorier og modeller, der præsenteres på seminaret, bliver efterfølgende anvendt i casen, ved at de på forskellig vis og på forskellige niveauer bliver inddraget i Lauritz’ ledelsesmæssige refleksioner over, hvordan han (og hans lederkolleger) skal forholde sig

og handle. Både i forhold til de medarbejdere, der er på vej tilbage efter en stresssygemelding, og i høj grad også som en skærpet bevidsthed om, hvor væsentligt det er at arbejde forebyggende og hermed mere observerende i forhold til medarbejdernes udsagn og adfærd, når opgavemængden bliver ”for meget”.

Bogens styrke er, at den både arbejder på det konkrete niveau, fx ved at vi som læsere deltager i de individuelle samtaler, Lauritz har med sine medarbejdere, og ikke mindst de dialoger, der foregår på det halvdagsseminar, Lauritz har i egen afdeling, ved samarbejdsudvalgets møder og ved møder i ledergruppen.

Samtidigt arbejdes der også på et andenordensniveau, når de præsenterede modeller bliver en del af Lauritz’ teoretiske refleksion. Refleksionerne fører læseren ind i de dilemmaer og paradokser, Lauritz (og andre ledere) står i, når han skal forholde sig til, hvem der har ansvaret for at forebygge, at stress i arbejdslivet bliver til en langvarig sygemelding. For hvem er ansvarlig for, at den enkelte medarbejder og leder er i stand til at sætte den arbejdsmæssige grænse, så arbejdssituationen ikke bliver grænseløs?

I casen bliver Lauritz, på grund af en organisatorisk uventet situation, selv udsat for et arbejdsmæssigt pres, der ifølge den introducerede stresstrappe kan ”diagnosticeres” som en overophedet situation, der fører til flere symptomer på, at der er noget galt. Beskri-

velsen af Lauritz' verbale og adfærdsmæssige reaktioner både i de arbejdsmæssige og hjemlige situationer vil mange ledere formentligt kunne genkende og herigennem opnå en større bevågenhed overfor.

Casens afslutning er befriende, for Lauritz vover at bringe den arbejdsmæssige belastning såvel hos medarbejdere som hos ledere ind til en drøftelse i ledergruppen. Her opnås en fælles erkendelse af, at teoretiske overvejelser er bevidstgørende, men de løser ikke problemet. Der skal handling til. I casen bliver handlingen at nedsætte mængden af arbejdsopgaver både for medarbejdere og ledere. Et

forslag der skaber uro. Tør chefen gå mod organisationens forventninger til niveauet for effektiviseringen på visse udvalgte opgaver? Kan medarbejdere og mellemledere enes om, hvilke opgaver der kan vente eller lukkes ned?

Bogen skærper opmærksomheden på, at både ledere og medarbejderne ønsker at tage ansvar og levere høj kvalitet i deres arbejde. Netop derfor skal ledelsen påtage sig ansvaret for at sætte grænsen for den mængde af opgaver, afdelingen kan påtage sig. Kun herigennem kan vi nedsætte antallet af de sygemeldinger, hvor oplevelsen af stress er en væsentlig medspiller.

Elvi Weinreich, selvstændig konsulent, ekstern lektor, cand.mag., ph.d., eweinreich@mail.dk