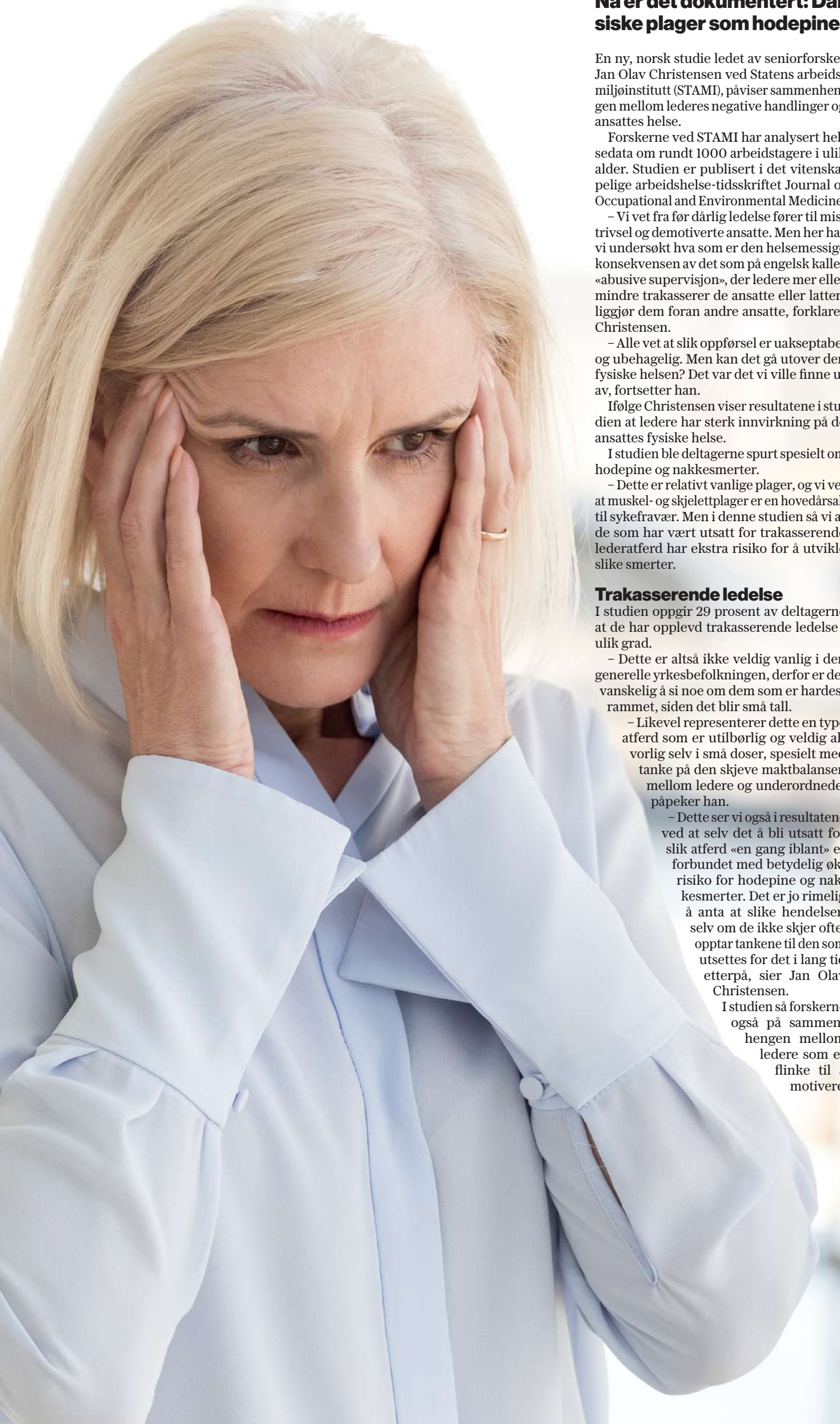


# Derfor kan sjefen gi deg vondt i hodet og nakken



**SMERTEFULLT:** Det er nå dokumentert sammenheng mellom lederes «dårlige» behandling av ansatte og eventuelle fysiske plager. Foto: SHUTTERSTOCK



Av MONA LANGSET

## Nå er det dokumentert: Dårlige sjefer kan gi ansatte fysiske plager som hodepine og vond nakke.

En ny, norsk studie ledet av seniorforsker Jan Olav Christensen ved Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), påviser sammenhengen mellom lederes negative handlinger og ansattes helse.

Forskerne ved STAMI har analysert helsedata om rundt 1000 arbeidstagere i ulike aldre. Studien er publisert i det vitenskapelige arbeidshelse-tidsskriftet *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.

– Vi vet fra før dårlig ledelse fører til mistriivsel og demotiverte ansatte. Men her har vi undersøkt hva som er den helsemessige konsekvensen av det som på engelsk kalles «abusive supervisjon», der ledere mer eller mindre trakasserer de ansatte eller latterliggjør dem foran andre ansatte, forklarer Christensen.

– Alle vet at slik oppførsel er uakseptabel og ubehagelig. Men kan det gå utover den fysiske helsen? Det var det vi ville finne ut av, fortsetter han.

Ifølge Christensen viser resultatene i studien at ledere har sterk innvirkning på de ansattes fysiske helse.

I studien ble deltagerne spurt spesielt om hodepine og nakkesmerter.

– Dette er relativt vanlige plager, og vi vet at muskel- og skjelettplager er en hovedårsak til sykefravær. Men i denne studien så vi at de som har vært utsatt for trakasserende lederatferd har ekstra risiko for å utvikle slike smerter.

### Trakasserende ledelse

I studien oppgir 29 prosent av deltagerne at de har opplevd trakasserende ledelse i ulike grad.

– Dette er altså ikke veldig vanlig i den generelle yrkesbefolkningen, derfor er det vanskelig å si noe om dem som er hardest rammet, siden det blir små tall.

– Likevel representerer dette en type atferd som er utilbørlig og veldig alvorlig selv i små doser, spesielt med tanke på den skjeve maktbalansen mellom ledere og underordnede, påpeker han.

– Dette ser vi også i resultatene ved at selv det å bli utsatt for slik atferd «en gang iblant» er forbundet med betydelig økt risiko for hodepine og nakkesmerter. Det er jo rimelig å anta at slike hendelser, selv om de ikke skjer ofte, opptar tankene til den som utsettes for det i lang tid etterpå, sier Jan Olav Christensen.

I studien så forskerne også på sammenhengen mellom ledere som er flinke til å motivere

og inspirere, og de ansattes helse.

– I slike settinger så vi at det var en motsatt sammenheng: Positiv ledelse kan virke positivt og forebygge plager. Men sammenhengen her er ikke like tydelig. Sammenhengen mellom den destruktive formen for ledelse og helseplager er mer markant. Det er kanskje et eksempel på at det ofte er slik at «bad is stronger than good».

### – Var det overraskende?

– Vi antok at vi ville finne noe slikt. Men det var kanskje overraskende at den negative effekten av å ha en trakasserende leder var såpass mye tydeligere enn effekten av positiv ledelse.

I studien ble det også genetikk kartlagt. Der fikk forskerne større overraskelser.

– Det viste seg nemlig å være tydelige individuelle forskjeller med tanke på hvem som fikk fysiske plager av lederens trakasserende oppførsel. Og det kunne vi spore tilbake til



Seniorforsker Jan Olav Christensen ved Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). Foto: GEIR DOKKEN

ulike genotyper. Noen genotyper var tilsynelatende mer eller mindre robuste enn andre, sier Christensen. Men understreker:

– Genotyper ikke er noe man kan jobbe praktisk med når man skal skape gode arbeidsforhold. Resultatene viser kanskje at noen er mer robuste enn andre, men trakassering er uakseptabelt uansett, og det er ikke et poeng å skulle tåle slik atferd. Det at noen utvikler helseplager før andre bør heller ses på som nyttig informasjon om at tiltak må settes inn før det går ut over enda flere.

– Hvorfor kan noen få fysisk vondt i hodet og nakken av sjefens dårlige oppførsel?

– Det kan være forskjellige grunner til det. For eksempel kan psykiske påkjenninger eller daglig stress påvirke immunsystemet, noe som igjen kan føre til økt grad av inflammasjon, eller mer betennelse i kroppen, sier Christensen. Og fortsetter:

– Sjefens oppførsel trenger ikke å gi fysiske plager i seg selv. Men hvis noen har en liten plage fra før, kan den bli mye større med slik påvirkning over tid. Og hvis man har det ille på jobben kan det påvirke valg man tar når det gjelder helse. Er man deprimert er det for eksempel vanskeligere å trene og leve sunt. Det kan påvirke helsen over tid.

### I rene tall:

● Overordnet rapporterte **20 prosent** av deltagerne i studien om moderat eller alvorlig **hodepine** og **22 prosent** om moderat eller alvorlig **nakkesmerte** i løpet av det siste året.

● Av de som IKKE hadde opplevd noen grad av negativ lederatferd hadde **15 prosent** hatt moderat eller alvorlig hodepine, og **17 prosent** hadde hatt moderat eller alvorlig nakkesmerte.

● Men blant dem som HADDE opplevd en eller annen grad av negativ lederatferd var tilsvarende tall **31 prosent** for hodepine og **33 prosent** for nakkesmerte. Denne gruppen har altså mye høyere forekomst av disse plagene, og dette er da inkludert de som har blitt utsatt for trakasserende lederatferd bare en sjelden gang.

● Hvis vi bare ser på dem som har opplevd slik lederatferd «en gang iblant» eller oftere, stiger forekomstene til **38 prosent** for hodepine og **36 prosent** for nakkesmerter.

– Dette viser at sannsynligheten for å få fysiske helseplager øker ganske betraktelig dersom man opplever trakasserende ledelse ofte, men også at risikoen øker ganske markant bare man opplever dette en sjelden gang, sier Jan Olav Christensen ved



«Selv om alle egentlig vet at det er uakseptabelt å latterliggjøre, ydmyke og kritisere sine ansatte foran en forsamling, kan det godt hende at mange oppfører seg slik uten at de er klar over det selv.»

Jan Olav Christensen ved Statens arbeidsmiljøinstitutt

← Statens arbeidsmiljøinstitutt

Han mener at resultatene de har kommet frem til bør sende signaler til ledere om hvordan de bør – eller ikke bør – opptre.

– Selv om alle egentlig vet at det er uakseptabelt å latterliggjøre, ydmyke og kritisere sine ansatte foran en forsamling, kan det godt hende at mange oppfører seg slik uten at de er klar over det selv. Og nå har vi dokumentert hvilke menneskelige og økonomiske kostnader dette kan få.

### Muskulaturen spenner seg

Styreleder i Norsk Kiropraktorforening Espen Ohren har god kjennskap til at en leders atferd kan utløse hodepine og nakkevendt hos underordnede.

– Negativ atferd eller lederstil kan påvirke på flere plan hos den ansatte. Disse går på stressreaksjoner der både psykiske og biokjemiske systemer reagerer, skriver han i en e-post. Og utdyper:

– Psyken kan sette i gang mønstre opp mot ikke-viljestyrte nervesignaler som får ikke-viljestyrt muskulatur, som kjernemuskulaturen til å spenne seg opp. Dette er dyp muskulatur som sitter rundt ryggsoylen fra nakke til korsrygg og ikke en muskulatur man selv kan bestemme seg for å spenne opp eller slappe av i. Ved negativ belastning på jobben kan dette bygge seg opp over tid og etter hvert fremprovosere symptomer som



Styreleder i Norsk Kiropraktorforening Espen Ohren. Foto: DEN NORSK KIROPRAKTORFORENING

nakkesmerter og/eller hodepine.

– Den kjemiske reaksjonen som oppstår i kroppen ved negativ atferd over tid og dermed stress hos den ansatte innebærer bl.a. utskillelse av stresshormonet kortisol. Dette hormonet påvirker alle kroppens organer og systemer og styrer kroppen til å aktivere mer enn nødvendig til enhver tid.

Organer blir mer «skrudd på» og opprettholder en overaktivitet i forhold til hva behovet er for organet og systemet. Over tid vil dette kunne trøtte ut systemene og man utvikler symptomer som slitenhet, anspenhet og smerter.

### – Må snakke om det

Heller ikke for leder av Norsk forening for allmennmedisin Marte Kvittum Tangen, er det nytt at sjefens negative atferd kan gi hodepine og nakkevendt.

– Vi vet at påkjenninger gir mange ulike typer fysiske plager. Hvordan vi har det henger tett sammen med hvilke plager vi opplever med kroppen. Det å ha en vanskelig arbeidssituasjon er helt klart en av årsakene som kan gi fysiske plager som hodepine, nakkesmerter eller andre muskelsmerter. Noen opplever også dårlig mage, søvnproblemer, konsentrasjonsvansker, hyppigere infeksjoner eller andre plager som følge av et vanskelig arbeidsmiljø, sier hun.

– Hvorfor er det slik?

– Det er ikke slik at sinnet og kroppen er to ulike deler av oss, vi er både tanker, følelser og kropp. For eksempel: det å være engstelig for noe gjør at kroppen blir i alarmberedskap

– spenner muskulatur og øker hjerterytme for å være klar til det som kommer. Når det pågår over tid vil det gi smerter i musklene og noen kan også få anfall med brystsmerter.

Ifølge Kvittum Tangen er det rutine for fastlegen å spørre om ting i pasientens hverdag.

– Vi vet det er en klar sammenheng mellom symptomer som hodepine og nakkesmerter og hvordan man har det. Det er ikke alltid det er påkjenninger eller bekymringer som er årsaken til symptomene, men det kan være det. Det å snakke med pasientene er vårt viktigste diagnostiske arbeidsverktøy. Vi vet at det er slik at hvis pasienten og legen



Marte Kvittum Tangen, Leder av Norsk forening for allmennmedisin. Foto: DEN NORSKE LEGEFORENING

har kjent hverandre over tid er det lettere å snakke om det som er vanskelig og dermed også lettere å komme raskere frem til riktig årsak til plagene.

### – Hva gjør fastlegen hvis pasientens fysiske plager har en psykisk årsak?

– Hvilke tiltak fastlegen anbefaler varierer fra pasient til pasient, det å se symptomer og diagnoser i sammenheng og også vite noe om hvordan pasienten har det hjemme og på jobb er det fastlegen er ekspert på. Mange fastleger har etterutdanning i kognitiv terapi eller bruker andre samtaleteknikker for å hjelpe pasienten ved psykiske årsaker som dette, og de aller fleste vil følges opp av fastlegen uten behov for henvisning videre. Noen ganger er det behov for videre henvisning eller en gradert eller hel sykemelding i en periode for å hjelpe pasienten raskest mulig til å bli bedre, sier Marte Kvittum Tangen.

### Psykiske årsaker

Ifølge Espen Ohren i Norsk Kiropraktorforening er det ikke uvanlig at en plage som har gått over noe tid har rot i psykiske årsaker:

– I tider vi har vært igjennom som en pandemi, og nå store utfordringer i privatøkonomien, legges bekymringer på toppen av eventuelt annet stress den enkelte opplever i hverdagen. Avklaring av hva som er opphav til lidelsene vil legge grunnlag for videre oppfølging, undersøkelser, terapiformer og videre en forventning til utvikling/prognose. Kiropraktorene innehar nettopp denne kompetansen igjennom sin utdanning med almendiagnostisk kompetanse og spisset kompetanse på nerve- muskel og skjelett-plager og innehar rettigheter i helsevesenet som sykmelding, henvisningsrettigheter for undersøkelse og behandling samt selvstendig diagnose- og behandleransvar.

**29%**

Tre av ti arbeidstagere i studien (29 prosent) hadde opplevd dette i en eller annen grad, altså «en sjelden gang» eller mer.

5 prosent hadde opplevd det «en gang iblant» eller mer.

1 prosent hadde opplevd det «ganske ofte» eller «ofte.»