

Indsatsen mod stress i arbejdslivet har svære vilkår, hvis ledelse og medarbejdere ikke har blik for den kompleksitet, der karakteriserer stress i arbejdslivet, og at det er et fælles ansvar at forebygge og håndtere stress, men i stedet sender 'aben' eller ansvaret frem og tilbage. To erhvervpsykologer har udviklet 'stress-arenaen' som et ledelsesværktøj, der understøtter en helhedsorienteret tilgang til stress.

Af Michael Martini, erhvervpsykolog og lederudviklingskonsulent ved Aarhus Universitet, og Caroline Ahlgren Tøttrup, erhvervpsykolog og lederudviklingskonsulent ved Aarhus Universitet



Ugebrevet A4 skrev tidligere på året om en undersøgelse, der viser, at der blandt små og mellemstore virksomheder er mange arbejdsgivere, som ikke oplever problemer med stress, selv om virksomhederne inden for de seneste to år har haft en eller flere langtidssygemeldte medarbejdere, hvor stress angives som en væsentlig årsag til sygefraværet¹.

I artiklen udlægger en stressekspert på den ene side resultaterne som et udtryk for, at virksomhederne forsømmer deres ansvar for stressforebyggelse. På den anden side giver en repræsentant for Dansk Erhverv udtryk for, at stressrelaterede sygdomsmeldinger jo også kan udløses af forhold i privatlivet, som det som arbejdsgiver er svært at gøre noget ved.

Diskussionen om, hvor årsagerne til stress ligger, og hvem der har ansvaret for at gøre noget ved det, er langt fra ny. Artiklen fra A4 understreger blot endnu engang, hvordan indsatsen for at forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen let kan ende i en 'abeleg', hvor 'skylden' eller ansvaret skubbes frem og tilbage mellem leder og medarbejder.

Men hvis vi for alvor skal knække stresskurven, så er der ikke brug for, at ledere og medarbejdere skyder på hinanden. Det medfører blot en uhensigtsmæssig polarisering, hvor de forskellige parter bliver tilbøjelige til kun at søge efter de forklaringer, der fritager dem selv for ansvar. Stress må i stedet forstås og håndteres som det komplekse samfunds- og arbejdsrelaterede fænomen, det er.

Hvis vi for alvor skal knække stresskurven, så er der ikke brug for, at ledere og medarbejdere skyder på hinanden

Michael Martini og Caroline Ahlgren Tøttrup er forfattere til "Lederens stresshåndbog"

Dårlig ledelse eller manglende robusthed hos medarbejderne?

En undersøgelse fra Analyse Danmark viser, at danskerne generelt anser stress som den største udfordring på det danske arbejdsmarked². Så vi kommer ikke uden om at skulle forholde os til, hvad årsagerne er, og hvordan vi kan gøre noget ved det.

Som erhvervpsykologer møder vi ofte ledere, der primært ser stress som noget, der hænger sammen med medarbejdernes personprofil eller private forhold.

Vores erfaringer underbygges af resultater fra forskningsprojektet Copework, hvor man undersøgte, hvad der sker på arbejdspladser, når en medarbejder sygemeldes med stress. En af konklusionerne var her, at mange ledere fokuserer på private forhold, når det handler om stress³. Samtidig peger undersøgelser på, at virksomhederne i stigende grad har fokus på at rekruttere solide og robuste medarbejdere, ligesom der er ledere, der åbent erkender, at de har fokus på at skille sig ad med de mere sårbare, når medarbejdere skal afskediges⁴.

Billedet er til gengæld noget anderledes, når man spørger medarbejderne. En undersøgelse fra Akademikerne har for eksempel vist, at kun tre procent af de adspurgte medlemmer selv angiver privatlivet som den vigtigste kilde til stress. Lidt over halvdelen – 58 procent – angiver arbejdet som vigtigste kilde, mens 39 procent angiver, at det er en kombination af arbejde og private forhold, der er den vigtigste kilde til stress⁵.

Samtidig er der både udenlandske og danske undersøgelser, som peger på, at dårlig ledelse og forskellige organisatoriske forhold på arbejdspladsen kan være vigtige forklaringer på, at folk bliver stressramte⁶.

Svaret på, hvad der forårsager stress i arbejdslivet, er altså ikke enkelt og afhænger tilsyneladende også af øjnene, der ser. Desværre er der en tendens til, at spørgsmålet let udløser en skyldsretorik, hvor ledere og medarbejdere skyder mere eller mindre med skarpt på hinanden.

En reduktionistisk tilgang gør det svært at lede uden om stress

Stress er et kompliceret samfunds- og arbejdsrelateret fænomen⁷, og det er vores erfaring, at man som ledelse kommer længst med sin forebyggende stressindsats, hvis man aktivt forholder sig til og lærer at navigere i denne kompleksitet.

Det kan altid diskuteres, i hvilken grad de faktorer, der konkret har været med til at bringe en medarbejder i en stresset tilstand, er relateret til henholdsvis forhold på arbejdspladsen eller til personlige eller private forhold.

Men tilbøjeligheden til, at forskellige parter fokuserer på det ene frem for det andet, er udtryk for en reduktionistisk tilgang til et komplekst fænomen, der i en arbejdsmæssig kontekst næppe bidrager effektivt til at lede uden om stress.

Hvis man alene fokuserer på stress som et organisatorisk eller ledelsesmæssigt problem, kan det give anledning til, at man som medarbejder fralægger sig sit eget ansvar og ikke har øje for egne handlemuligheder. Hvis man omvendt fokuserer på stress som noget privat og individuelt, vil medarbejderen være tilbøjelig til ikke at bringe stress op på arbejdspladsen. Fordi medarbejderen ikke forventer at blive taget alvorligt og/eller ikke ønsker at fremstå som svag.

Både ledere og medarbejdere risikerer at blive mere eller mindre handlingslammede i forhold til stress, hvis man ikke som udgangspunkt anlægger en mere helhedsorienteret tilgang til stressproblematikken. Uanset hvad der er årsagen til, at en medarbejder går ned med stress, så giver stress udfordringer på arbejdspladsen og kalder alene af den grund på et ledelsesmæssigt fokus.

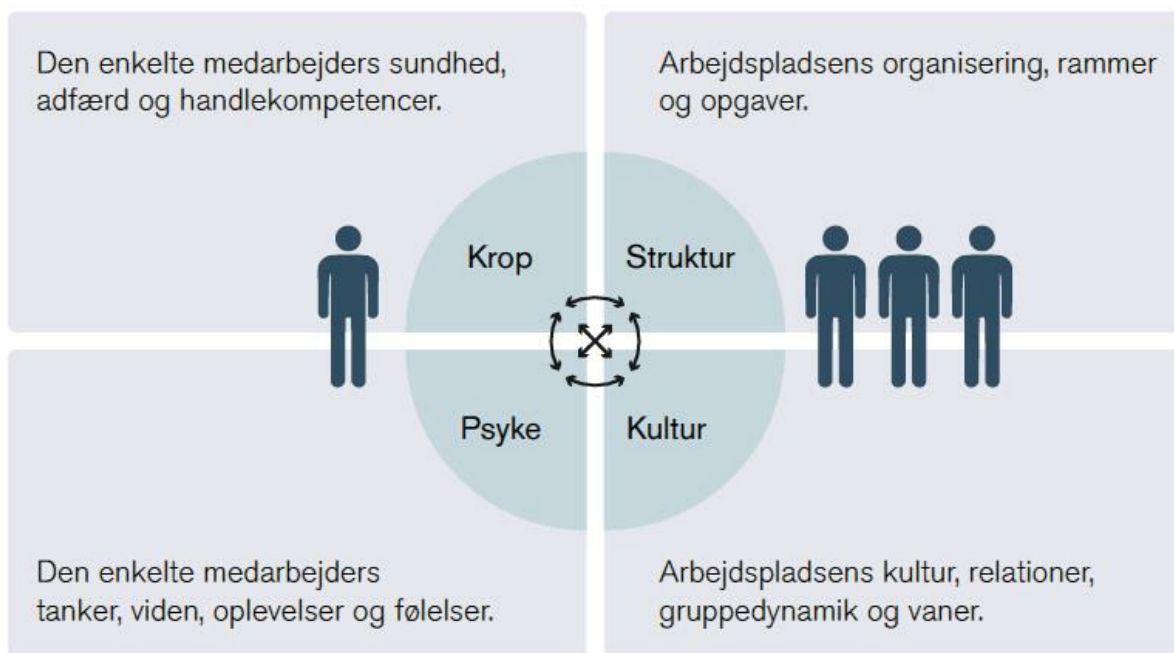
Hvis man alene fokuserer på stress som et organisatorisk eller ledelsesmæssigt problem, kan det give anledning til, at man som medarbejder fralægger sig sit eget ansvar og ikke har øje for egne handlemuligheder.

Stress-arenaen: Fire perspektiver på stress

I vores arbejde med stress er vi inspireret af den amerikanske psykolog Ken Wilber, der er ophavsmand til den teoretiske retning *integral teor*⁸.

Ken Wilbers arbejde bygger blandt andet på en antagelse om, at ethvert fænomen, som vi ønsker at forstå eller arbejde med – for eksempel stress – bør analyseres og forklares ud fra forskellige tilgange. Tilgange, der hver især og tilsammen er på spil i vores liv, når vi på den ene side møder verden som individer med personlige oplevelser og måder at agere på, og på den anden side er i verden som en del af et større fællesskab, hvor vi indgår i forskellige systemer og befinder os i særlige kulturer.

Med afsæt i Ken Wilbers teori og begrebsramme har vi udviklet stress-arenaen som en model og et ledelsesværktøj, der understøtter en helhedsorienteret tilgang til arbejdet med at forebygge og håndtere stress i arbejdslivet.



Figur 2.1. Arbejdspladsens stress-arena.

Stress-arenaen består af fire felter: De to felter til venstre tager udgangspunkt i individet, og de to felter til højre tager udgangspunkt i omgivelserne og det kollektiv, som individet indgår i.

Både venstre- og højresiden er opdelt i et øvre og et nedre felt. De to øverste felter indeholder elementer, som man som leder og arbejdsplads umiddelbart har en mere direkte og lettere adgang til at observere eller beskrive. De to nederste felter omhandler omvendt det, der ofte kan være vanskeligere at observere eller at få adgang til at arbejde med.

Stress-arenaen tydeliggør fire forskellige tilgange til stress i arbejdslivet, som alle er vigtige at forholde sig til, hvis man vil undgå en reduktionistisk tilgang til stress:

- **KROP:** Den enkelte medarbejders biologiske og fysiske sundhed, adfærd og handlekompetencer
- **PSYKE:** Den enkelte medarbejders mentale indre i form af tanker, viden, oplevelse og følelser
- **STRUKTUR:** Arbejdspladsens fysiske og organisatoriske rammer omkring løsningen af opgaver
- **KULTUR:** De vaner, normer og gruppedynamikker, der udgør arbejdspladsens kultur.

Stress-arenaen afspejler på en overskuelig måde den kompleksitet, der karakteriserer stress i arbejdslivet. Hver af de fire felter giver i sig selv en værdifuld forståelse, men kun ved at forholde sig til alle fire perspektiver, får man en helhedsorienteret og reel forståelse af fænomenet stress.

Modellen bygger på en bio-psyko-social tilgang til stress, hvor stress ses som en fysiologisk og psykologisk reaktion eller tilstand, der kan opstå hos det enkelte individ, når faktiske eller oplevede krav ikke matcher de faktiske eller oplevede ressourcer. Stress-arenaen illustrerer samtidig de faktorer i omgivelserne, både i det fysiske og det sociale miljø, der potentielt kan fremme eller hæmme stress hos den enkelte medarbejder.

Stress-arenaen som dialogværktøj

Pointen med stress-arenaen er, at man som leder bliver nødt til at anskue og arbejde med stress fra flere perspektiver, fordi forhold hos den enkelte og på arbejdspladsen hver især isoleret set og i deres samspil kan øve indflydelse på stress.

Det hjælper for eksempel ikke meget at forsøge at dæmme op for stress ved alene at fokusere på personlig eller faglig kompetenceudvikling for derved at styrke den enkeltes ressourcer, hvis problemet måske i lige så høj grad handler om, at den enkelte medarbejder reagerer negativt på manglende inddragelse og involvering i de beslutninger, som ledelsen træffer – eller oplever, at der generelt er et dårligt arbejdsklima i afdelingen.

Det handler om at tænke stress i et både-og-perspektiv frem for at forfalde til et enten-eller-scenarie. Vi lægger med andre ord op til, at lederne skal forholde sig til spørgsmål som:

- Hvordan påvirker de forskellige faktorer i stress-arenaen hinanden?
- Hvordan kan vi bringe forskellige elementer i spil med henblik på at finde den bedste løsning?

Stress-arenaen kan bruges til at rammesætte forskellige dialoger om stress på arbejdspladsen. Dialogerne kan dels gøre ledere og medarbejdere klogere på, hvordan forskellige elementer enten er med til at øge eller mindske risikoen for stress, dels bidrage til at man i fællesskab får identificeret mulige knapper, man kan skrue på med henblik på at forebygge stress i dagligdagen.



Figur 2.3. Fokus på alle fire felter i stress-arenaen, når det gælder tiltag mhp. at forebygge stress i en bæredygtig stressindsats.

En tur rundt i stress-arenaen

Stress-arenaen kan bruges til at rammesætte en konstruktiv og helhedsorienteret dialog om stress. Hvad enten opgaven går ud på at identificere kilder til stress, spotte tegn på stress eller det handler om at iværksætte relevante tiltag, der kan modvirke stress, så

inviterer modellen til, at man tager en tur rundt i arenaen.

En ledergruppe, som ønsker at sætte fokus på en forebyggende stressindsats, kan for eksempel i en indledende session blive klogere på deres egen viden – eller mangel på samme – om stress på arbejdspladsen ved at bevæge sig gennem de forskellige felter i modellen og forholde sig til spørgsmål som:

Krop: Fremtoning, adfærd og handlekompetencer

- Ved du, hvad du skal kigge efter i forhold til at spotte (skadelig) stress hos dig selv/dine medarbejdere?
- Ved du, hvad du konkret vil/kan/skal gøre, hvis du opdager tegn på, at du selv eller en medarbejder er stressramt?
- Et det i orden, at man som arbejdsplads har fokus på medarbejdernes livsstil og sundhedsadfærd?

Oplevelse: Tanker, følelser og forestillinger

- Ved du, om dine medarbejdere oplever sig stressede?
- Ved du, hvilke mentale strategier der kan reducere/forstærke stress?
- Ved du, hvordan og hvornår stress påvirker arbejdssejnen?

System: Rammer, organisering og opgaver

- Hvilke særlige risikofaktorer er der (på nuværende tidspunkt) i jeres afdeling(er)?
- Hvilke retningslinier og procedurer har I i forhold til at opdage, forebygge og håndtere stress?
- Hvordan bliver I som ledere klædt på til at forebygge og håndtere stress?

Kultur: Vaner og gruppedynamik

- Hvilke fremmende/hæmmende faktorer i forhold til stress er der i jeres kultur?
- Hvordan taler man om stress hos jer?
- Hvordan kan I som arbejdsplads understøtte/fremme en sund arbejdskultur, hvor trivsel og effektivitet går hånd i hånd?

Lederen har et særligt ansvar

Stress-arenaen er et værktøj rettet mod ledere og arbejdspladser, der godt ved, at arbejdspladsen ikke er vejen frem, hvis vi for alvor ønsker at tage livtag med stressudfordringerne på de danske arbejdspladser.

Værktøjet lægger i stedet op til, at man som arbejdsplads har fokus på at fremme en bæredygtig og helhedsorienteret tilgang til stress, hvor ledere og medarbejdere har blik for, at stress er et komplekst og sammensat fænomen, og at det som udgangspunkt er et fælles ansvar at forebygge stress.

Lederen har qua sin rolle og position et særligt ansvar, nemlig ansvaret for det fælles ansvar. Et ansvar, der, når det omsættes til relevante bæredygtige og helhedsorienterede tiltag, er med til at fremme en sund arbejdskultur og en organisatorisk robusthed – til gavn for både trivsel og opgaveløsning.

Michael Martini er erhvervpsykolog, cand.psych.aut., ph.d. med en Master i Business Coaching og en diplomuddannelse i fagjournalistik. Han arbejder som lederudviklingskonsulent ved HR på Aarhus Universitet, er indehaver af Martini Erhvervpsykologi og er ekstern lektor i arbejds- og organisationspsykologi ved Syddansk Universitet. Han har mere end 15 års erfaring med ledelses- og organisationspsykologi.

Caroline Ahlgren Tøttrup er erhvervpsykolog, cand.psych.aut. og er i gang med specialistuddannelsen inden for arbejds- og organisationspsykologi. Hun arbejder som lederudviklingskonsulent ved HR på Aarhus Universitet og er medindehaver af Stress-Stop-Management. Hun har flere års erfaring med at kompetenceudvikle ledere og medarbejdere i forhold til håndtering af stressopgaver på arbejdspladsen.

Noter

1. Bræmer, M. (2017). Små virksomheder ignorerer stressproblemer, selvom medarbejderne lægger sig syge med stress. I *Ugebrevet A4*, 09.05.2017.
2. Redder, G. (2017). Opråb fra danskerne: Stress er det allerstørste problem på vores arbejdspladser. I *Ugebrevet A4*, 28.04.2017.
3. Ladegaard, Y., B. Netterstrøm & R. Langer (2012). *COPEWORK–COPESTRESS workplace study*. Lokaliseret 29.08.2017 på <https://bonetter.files.wordpress.com/2014/02/copework-rapport-2012.pdf>.
4. Holst, C. (2015). Arbejdsgivere efterspørger robusthed. I *Ugebrevet A4*. 12.10.2015.
Skakon, J. (2014). Organizational change and mental health primary prevention - bridging the hidden consequences of change to light. Poster Presentation. *Work Disability Prevention and Integration Scientific Committee of the International Commission on Occupational Health (ICOOH)*. Toronto.
5. Akademikerne: *Stress – Akademikernes psykiske arbejdsmiljø 2015*. Lokaliseret 03.09.2017 på <http://www.ac.dk/media/497136/stressrapporten-af-260032015-enderlig.pdf>.
6. Goh, J., J. Pfeffer, S.A. Zenios & S. Rajpal (2015). Workplace stressors & health outcomes: Health policy for the workplace. I *Behavioral Science & Policy* 1 (1), 43-52, 2015.
Kirkegaard, T. (2015). *Stress as a sociocultural phenomenon: exploring the distributed nature of stress in an organizational context*. Aalborg Universitetsforlag, 2015.

7. Andersen, M.F. & S. Brinkmann (2013). *Nye perspektiver på stress*. Klim.
8. Wilber, K. (2014). *Teorien, der forklarer det hele: erhvervsliv, politik, videnskab & spiritualitet*. ID Academy Media.

Figurer: Martini, M., M. Krarup & C.A. Tøttrup (2017). *Lederens stresshåndbog. Styrk dine lederkompetencer, når det gælder stress*. Dansk Psykologisk Forlag.

Lederens stresshåndbog

Som leder føler du dig måske ikke klædt på til at møde hverdagens udfordringer omkring stress. Måske savner du konkret viden og effektive redskaber, eller måske er du selv stressramt i større eller mindre grad. Signe Tønnesen Bergmann, chefkonsulent hos Lederne, pointerer i forordet, at stress ofte er "nice to do" lige indtil den dag, hvor en medarbejder må sygemelde sig med stress.

Lær at navigere i stress-arenaen, der hjælper til at komme i dybden med fire perspektiver på stress.

Michael Martini, Mads Krarup & Caroline Ahlgren Tøttrup

Lederens stresshåndbog – Styrk dine lederkompetencer, når det gælder stress
299,00 kr.

