

Digital stressforebyggelse på arbejdspladsen – en farbar eller farlig vej?



■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Michael Martini og Caroline Ahlgren Tøttrup

26. okt. 2018

Eksklusivt for kunder

Flere og flere danske arbejdspladser ser spændende muligheder i apps, der kan installeres på medarbejdernes smartphones, som led i arbejdet med at forebygge stress. Skal man være begejstret eller bekymret over den nye trend? Svaret afhænger af hvordan de digitale løsninger tænkes ind og om de understøtter en helhedsorienteret og bæredygtig tilgang til stress.

Med mobilen i hånden kan du løbende rate dit stressniveau, få hjælp til afspændings- og åndedrætsøvelser, eller endda blive ringet op af en psykolog. Mulighederne er mange med de nye apps, som flere offentlige og private virksomheder, f.eks. SKAT, Københavns Kommune, Siemens og KMD, har valgt at afprøve. De ser app-løsningerne som en genvej til færre sygemeldinger og som et værktøj, der kan hjælpe den enkelte medarbejder og arbejdspladsen med at reagere på stress i tide. Og for nogens vedkommende måske også brande arbejdspladsen som et godt sted at arbejde.

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Michael Martini
Erhvervspsykolog, ph.d. og
fagjournalist.
www.michaelmartini.dk

Fælles for flere af de mange stress-apps er, at de tilskynder den enkelte ansatte til løbende at vurdere egen stress eller trivsel og tilbyder forskellige former for hjælp, eller "selvhjælp". Det gælder for eksempel den populære trivselsapp HOWDY, som hver 14. dag spørger ind til medarbejderes personlige velbefindende og samtidig giver mulighed for, at ledelsen får adgang til anonymiserede data eller rapporter, som viser udviklingen af trivsels- eller stressniveauet på afdelingsniveau.

What's not to like? kan man spørge. Ja, der er i hvert fald en række kritikere, som hen over sommeren, i forskellige medier, har udtrykt deres bekymring eller ligefrem forargelse over udviklingen.

App'en HOWDY er for eksempel blevet kaldt for både *uhyggelig og ulækker*. Kritikerne er blandt andet bekymrede for at data, som indsamles via app'en, kan misbruges, for eksempel i forbindelse med fyringsrunder. Og at det, selvom app'en måske tilbydes som et åbent tilbud til medarbejderne, kan være svært for en medarbejder at sige nej til at medvirke, når ledelsen opfordrer til det.

Der er også blevet peget på, at det kan have utilsigtede konsekvenser at skulle vurdere sit eget stressniveau med jævne mellemrum. Ifølge læge og stressekspert Bo Netterstrøm, så er det ikke utænkeligt at en stressramt medarbejder kan få det dårligere ved at blive konfronteret med sit eget tungsind (BT.dk, 30. juni 2018).

Andre mener, at HOWDY i bedste fald er et "plaster", som måske nok tager hånd om symptomer men ikke for alvor griber fat i årsagerne, hvis der f.eks. er tale om strukturelle problemer på arbejdspladsen.

Firmaet, der står bag HOWDY, skriver i deres præsentationsmateriale, at de psykologer, som kontakter og rådgiver medarbejderne også har fokus på årsager til stress. Men hvordan følges der konkret op i det tilfælde, hvor den primære årsag er belastende forhold på arbejdspladsen – og der samtidig er tale om anonymitet?

Som erhvervspsykologer, der dagligt arbejder med stressforebyggelse må vi erkende, at selvom der bestemt er spændende muligheder i de digitale løsninger, ser vi også en risiko for, at løsningerne kan medføre et uheldigt og måske

Michael Martini arbejder som lederudviklingskonsulent ved HR på Aarhus Universitet, er indehaver af Martini Erhvervspsykologi og er ekstern lektor i arbejds- og organisationspsykologi ved Syddansk Universitet.

Michael Martini har mere end 15 års erfaring med ledelses-, team- og organisationsudvikling, både som underviser, rådgiver og proceskonsulent. Han hjælper blandt andet ledere med at styrke deres personlige lederskab og med at udøve versatil, balanceret ledelse ind i en organisatorisk virkelighed, kendetegnet ved kompleksitet og uforudsigelighed. På baggrund af sin ekspertise og erfaring med psykosociale indsatser, rådgiver og understøtter han desuden ledere med målrettet at forebygge og håndtere stress på alle niveauer. Som en udløber heraf, har han blandt andet været med til at skrive 'Lederens Stresshåndbog – styrk dine kompetencer, når det gælder stress' (2017).

Caroline Ahlgren Tøttrup
Erhvervspsykolog, cand. psych.aut.
www.stress-stop-nu.dk

Caroline Ahlgren Tøttrup arbejder som lederudviklingskonsulent ved HR på Aarhus Universitet, er erhvervspsykolog og medforfatter til bogen "Lederens stresshåndbog – styrk dine lederkompetencer når det gælder stress" samt en

for ensidigt fokus på individet. Flere af de apps, som vi har stiftet bekendtskab med, har individet og de personlige ressourcer som omdrejningspunkt frem for arbejdspladsen. Og det kan let blive for unuanceret, når man ved, at mange medarbejdere mener, at arbejdet er en vigtig kilde til stress. En undersøgelse fra Akademikerne viser for eksempel, at ni ud af ti af de adspurgte medlemmer mener, at årsagen til stress enten skyldes arbejdet alene eller en kombination af arbejdet og private forhold.

App'en Family Support, der i øjeblikket afprøves hos industrikoncernen Danfoss, er et eksempel på en app, der rækker helt ind i den enkelte persons privatsfære og spørger ind til bl.a. børnenes trivsel, parforholdet, økonomien og tonen i familien. Dem, der har problemer med trivslen, kan komme i et såkaldt anonymt forløb med Family Supports familierådgivere.

række andre artikler, der handler om at lykkes med en ansvarlig, bæredygtig stressindsats på arbejdspladsen. Hun har flere års praktisk erfaring med at udvikle ledere, lederteams og medarbejdere – med blik for både resultater, opgaver, kompetencer og trivsel - og arbejder til hverdag som oplægsholder, proceskonsulent og rådgiver på udviklingsforløb for ledere og medarbejdere.

Vi ser en tendens til, at flere virksomheder er villige til at gå længere ind i medarbejdernes personlige liv. Det kan man have forskellige holdninger til, men det er i hvert fald et problem, hvis det er et udtryk for et manglende fokus på arbejdsmæssige kilder til stress og fører til en svækkelse af lederens rolle og betydning i den stressforebyggende indsats.

Behov for en helhedsorienteret stressindsats

Stress er et kompliceret samfunds- og arbejdsrelateret fænomen, og når ting bliver alt for komplekse har vi mennesker en iboende trang til at forsøge at reducere kompleksiteten for at kunne være i det.

Som den amerikanske journalist H.L. Mencken engang har påpeget "For every complex problem, there is an answer that is simple, neat and wrong!".

Tendensen med app-løsninger i den stressforebyggende indsats kan vel sagtens ses som et udtryk for et naturligt ønske om at simplificere og reducere kompleksitet. Men bliver det alligevel lidt for smart og udtryk for en naiv tilgang til vores udfordringer med stress i arbejdslivet?

Svaret afhænger, som vi ser det, i høj grad af, hvordan de digitale app-løsninger kommer til at indgå i den overordnede strategiske stressindsats på arbejdspladsen.

Indgår app-løsningerne som ét blandt flere elementer i den stressforebyggende indsats, kan der sikkert være gode ting at hente. Vi har for eksempel hørt om medarbejdere, der fortæller, at de digitale apps har bidraget til, at de er blevet bedre til at mærke efter, hvordan de har det. Ligesom en række medarbejdere giver udtryk for, at det, løbende at skulle forholde sig til sin egen stress og trivsel, har bidraget til mere åbenhed omkring stress, både blandt medarbejdere og mellem medarbejder og leder. Men vi har også hørt om medarbejdere, der oplever app-løsningerne som ledelsens måde at slippe for selv at gøre noget. Og for alene at placere ansvaret hos dem. Nogle opfatter det som styring og kontrol, snarere end hjælp.

Selvom det bestemt er en mulighed, at app-løsningerne bidrager til mere åbenhed omkring stress, ser vi også en risiko for at de apps, der bygger på selvbedømmelse og anonymitet, bidrager til en oplevelse af at stress primært er noget, du selv er ansvarlig for – og skal holde for dig selv. I praksis kan det betyde, at man kommer til at hæmme en åben dialog om stress og lave en forebyggende indsats, som lader hånt om, at stress er noget, som vi skal forholde os til og håndtere i fællesskab. Gode relationer mellem mennesker er helt grundlæggende for et godt psykisk arbejdsmiljø og er noget, som i form af blandt andet social og følelsesmæssig støtte, er en af de vigtigste beskyttende faktorer for stress.

I de tilfælde, hvor en medarbejder oplever at stå alene med ansvaret for at overvåge og handle på egen stress, kan man også være bekymret for, om den enkelte er villig, eller i stand til, at vurdere sin egen tilstand. Måske ønsker man ikke at fremstå sårbar eller svag for sig selv eller andre. Fra stressforskningen ved vi desuden, at længerevarende stress kan påvirke vores selvindsigt og evne til at vurdere og mærke egne stress-symptomer. Det indebærer en risiko for at de data, som indsamles er biased. Det kan for eksempel betyde, at man ikke opfanger den medarbejder, som er alvorlig stressramt, men har lav selverkendelse.

Der er med andre ord både muligheder og udfordringer, når vi taler om brugen af apps ind i stressforebyggelse. Har man som virksomhed en forestilling om, at stress-apps på medarbejdernes smartphones mere eller mindre kan gøre det ud for en helhjertet indsats for at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor man effektivt forhindrer at medarbejdere går ned med stress? Ja, så er det i vores optik udtryk for en for simpel, og forkert løsning, på arbejdslivets stressudfordringer.

Som arbejdsplads kommer man længst med den forebyggende stressindsats, hvis man arbejder ud fra en helhedsorienteret tilgang. Det handler blandt andet om at se stress som et samspil mellem individ og omgivelser og om at arbejde med ansvar og indsats for den enkelte medarbejder selvfølgelig, men i ligeså høj grad også for ledelsen og arbejdspladsen generelt.

Farbar eller farlig vej?

I en tid, hvor vi i en række forskellige sammenhænge debatterer, hvordan smartphones påvirker vores hjerne, vores stressniveau og vores sociale relationer, kan det i grunden virke lidt paradoksalt, at vi samtidig tænker smartphones som en del af den løsning, der skal få os ned i gear og knække stresskurven.

Læge og forfatter, Imran Rashid, der for nyligt har udgivet bogen "SLUK", ser for eksempel digitalt overload som en af de helt store risikofaktorer i forhold til stress. Hver gang du tænder skærmen, risikerer du at slukke for nærværet, pointerer han og opfordrer kraftigt til et bevidst brug af smartphones, hvor man blandt andet lægger telefonen væk, når man arbejder og bruger "FORSTYR IKKE"-funktionen så ofte som muligt. Så, hvor smart er det egentlig med digitale apps, der måske forstyrrer medarbejderne midt i arbejdstiden med opfordringer til at rate deres trivsel eller til at lave forskellige fysiske eller mentale øvelser?

Vi tror imidlertid på, at der er et potentiale i at udnytte ny teknologi til stressforebyggelse. Blandt andet muligheden for at app-løsninger kan bane vejen for bedre at fange stress i tide,

og bidrage til en åben og sund kultur omkring stress, til gavn for både den enkelte og for organisationen. Men vi mener samtidig, at en række forudsætninger skal være opfyldt, førend apps er en farbar vej.

Først og fremmest er det vigtigt, at der på arbejdspladsen er et reelt ønske om og vilje til at skabe en kultur præget af åbenhed omkring stress. Hvor stress ikke er tabu og hvor der er fokus på at skabe en høj grad af tillid blandt ledere og medarbejdere – også tillid til at kunne have en ærlig og åben dialog omkring trivsel og stress. Det er muligt, at de digitale apps kan være et først skridt og være med til at fremme en sådan kultur. Men vi tror på, at der større chance for at lykkes med en bæredygtig og helhedsorienteret stressindsats, hvis man først bruger kræfter på at formulere de værdier og det grundlag, som en stressindsats skal bygge på. Og at det i øvrigt sker i en dialogbaseret og involverende proces mellem ledere og medarbejdere.

Ledelsen spiller selvsagt en vigtig rolle i den sammenhæng. Særligt en løbende dialog mellem leder og medarbejder kan være med til at forebygge stress og stressrelateret sygefravær. Det er en af konklusionerne i en ny rapport "Stressforebyggelse – anbefalinger til ledere". Rapporten omtaler undersøgelser, der viser at de ledere, der er gode til at prioritere samtalen med medarbejderne, får et naturligt kendskab til de udfordringer, medarbejderne oplever. Og at netop dét er effektivt i forhold til at forebygge stress og sygefravær.

Derfor mener vi det er afgørende, at arbejdspladsen har fokus på at skabe de rammer og strukturer der giver lederne mulighed for at bedrive god personaleledelse i hverdagen. Så den enkelte leder kan have blik for balance mellem krav og ressourcer i planlægningen og prioriteringen af opgaver med medarbejderne. Det handler også om at løfte de enkelte ledes kompetencer til at skabe et trygt og tillidsfuldt miljø og tage dialogen, når det handler om stress.

En anden vigtig forudsætning er etikken. *Hvem ejer data? Hvem har ret til at få indsigt i data? Er data helt anonyme eller pseudoanonyme? Og hvilke forudsætninger skal der til for at det virkelig bliver frivilligt for en medarbejder at sige nej tak til at installere en stress-app på sin smartphone?*

Sidst, men ikke mindre vigtigt, er det, at arbejdspladserne husker den kritiske sans, når de vælger digitale løsninger. De skal forholde sig kritisk til de metoder og værktøjer, som app-løsningerne tilbyder. Er der overhovedet evidens for at den specifikke øvelse eller metode har en forebyggende effekt i forhold til stress?

I de tilfælde, hvor den digitale løsning kobler sig op til muligheden for ekstern individuel coaching og rådgivning, er det også vigtigt at forholde sig nysgerrigt og kritisk til de ydelser, man får. *Hvilke kompetencer har rådgiverne? Hvad er indholdet og omfanget af ydelserne? Og så skal man heller ikke glemme, at de eksterne leverandører selvsagt også har en forretning, der skal køre rundt. Vi ved for eksempel, at nogle af de psykologer, som agerer som rådgivere presses på tid og økonomi. Hvad betyder det for kvaliteten af ydelserne?*

Vi tænker også, at der er god grund til at forholde sig til om de rådgivere, som en leverandør benytter sig af, har et relevant kendskab til den konkrete arbejdsplads og blik for det ledelsesmæssige perspektiv. For i lyset af ledelsens vigtige rolle, og ansvar, for at skabe en attraktiv arbejdsplads, mener vi at det er vigtigt, at de app-løsninger, man benytter sig af, ikke

'bypasser' lederens rolle, men omvendt understøtter og hjælper denne med at løfte sin opgave.

Er forudsætningerne ikke på plads, ser vi en risiko for at man med de digitale stress- og trivselsløsninger kan ende i en situation, hvor man alene fokuserer på den enkelte medarbejders fysiske og mentale evner til at tilegne sig værktøjer og kunne lede sig selv uden om stress. Også selvom der måske er helt urimelige eller usunde forhold på arbejdspladsen.

Digitale stress-apps kan med andre ord være en farlig vej at gå, hvis app-løsningerne står mere eller mindre alene, og hvis de smarte digitale løsninger primært får karakter af et tilbud til medarbejderne om at arbejde individuelt med stress. Udadtil ser det måske godt ud. Man signalerer at man har fokus på at forebygge stress og der er måske også en vis form for dokumentation af trivsel i form af grafer og kurver på afdelingsniveau. Men hvis der ikke samtidigt er et naturligt fokus på at se på trivsel og stress som noget, der også handler om ledelse, om strukturelle og kulturelle forhold på arbejdspladsen, ja, så bliver det måske reelt individuel stressforebyggelse i en organisatorisk indpakning?

Referencer:

- Akademikerne. Stress – *Akademikernes psykiske arbejdsmiljø*. 2015.
- Kirkegaard T & Skakon J (2018). *Stressforebyggelse - anbefalinger til ledere*. Rapport fra Arbejdsmedicin Herning og Københavns Universitet
- Martini M, Krarup M & Tøttrup CA (2017). *Lederens stresshåndbog – styrk dine lederkompetencer, når det gælder stress*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Rashid I (2017). *Sluk – kunsten at overleve i en digital verden*. Lindhardt og Ringhof