



Stress ■ Af Peter Goetz og Charlotte V. Brauer

En pakke **under** opsyn

Stress skal 'håndteres', som var det en transportpakke. To arbejdspsykologer har skabt et stress-atlas, der letter processen og gør det mindre farligt for virksomheden at gribe fat om problemerne.

■ Ser man på stress, som var det en farlig transportpakke, hvem har så ansvaret for den – afsenderen eller modtageren? Selv om svaret nogle gange er uklart, nytter det ikke bare at lade den stå uafhentet. Bagage uden tydelig ejermand betragtes som en potentiel højrisikofaktor, og passagerfly får ikke tilladelse til at lette, før man helt konkret har set hvert enkelt stykke bagage ejer gå ombord.

Som arbejdspsykologer er vi optaget af, hvor stresspakken kommer fra, hvem den havner hos, og hvordan den hensigtsmæssigt uskadelliggøres – for nu at runde metaforen af. Vi er ligeledes optaget af, at der i dag er et stort informationsflow om stress. Det figurerer i tv, radio, aviser og på internettet, hvor der bydes på mange forståelser af, hvad stress er, og hvordan man kan håndtere det.

Den store mangfoldighed i tilgangene til temaet er meget positiv, fordi det medvirker til at kaste lys på stress og stresshåndtering fra mange forskellige vinkler. Omvendt er det vores indtryk, at det i nogle tilfælde fører til opfattelser af, at stress netop er et spørgsmål om, ”hvordan man ser på det”. Det er vores indtryk, at det i nogle virksomheder kan give anledning til ufrugtbare drøftelser blandt ledere og medarbejdere. Konkrete tiltag kan ende med at være dyre og virkningsløse, selv om det modsatte var hensigten.

Forskellige interesser

Men hvordan kan mere viden om stress, øget eksponering af feltet og bred formidling til offentligheden føre andet end godt med sig?

Det kan det, fordi stresshåndtering ikke kun er et spørgsmål om viden, men også om de arenaer, hvor denne viden drøftes for at udforme strategier til at håndtere stressen. Disse arenaer er ikke altid neutrale, værdifri rum. Der er forskellige interesser på spil for virksomheder og for individer. Er disse interesser ikke klargjorte, kan det vanskeliggøre kommunikation om stress og dens bekæmpelse.

Som konsulenter har vi således ofte oplevet en bestemt prototypisk situation, nemlig den, hvor en organisation i dens bestræbelser på at håndtere stress har forsøgt sig med

stort engagement og de bedste intentioner, men hvor fremdriften er stoppet. Når vi ser bort fra de tilfælde, hvor der har været tale om interessekonflikter som fx strid om normeringer eller arbejdstidsgrænser, har trådene typisk været viklet ind i to hovedknuder, som organisationen selv har haft svært ved at se. Den ene er uerkendt manglende fælles forståelse af, hvad man mener med ordet stress. Den anden er frygt hos parterne for, at deres vinkel på stresshåndtering ville blive nedprioriteret.

Hvad den manglende fælles forståelse angår, har man på den ene side gerne villet stress til livs, men på den anden side ikke villet risikere at miste den ”stimulerende og sundhedsfremmende stress” (et ganske udbredt udtryk i organisationer og i pressen). Begreber om ”sund stress” har dermed været viklet ind i begreber om usund stress, og man har derfor haft svært ved at komme videre til et handleprogram.

Dette har vi kunnet løse op for med en gennemgang af forskellige stressbegreber samt en anbefaling af, at man reserverer betegnelsen ’stress’ til længerevarende belastninger – også dem, der umiddelbart opleves som positive. Kort sagt: usund stress.

Samtidig har vi introduceret en skelnen mellem stress i betydningen *stress-symptomer* og *stressorer* med afsæt i eksempler fra deltagerne fælles drøftelser. Typisk har nogle talt om, ”hvor dårligt man kan få det, og hvilke lidelser man kan pådrage sig på jobbet” – altså stresssymptomer – mens andre har talt om ”de ting ved arbejdet, der kan føre til, at man bliver syg”, altså stressorer. Men begge sider af sagen skal med, og det er helt afgørende at skelne mellem dem!

God vilje, men –

Selv da har vi imidlertid set frygt hos deltagerne for, at deres interesser på stressfeltet mister terræn i forhold til andre. Nogle har frygtet, at kun individuel stresscoping kom på dagsordenen på bekostning af arbejdet med at nedbringe stressfremkaldende vilkår. Andre har frygtet det modsatte!

>

- > En sådan situation oplevede vi særlig markant under en konsulentopgave – en temadag om stresshåndtering for en ledelsesgruppe. Lederne, der alle var en del af den samme organisation, var tydeligvis stærkt besluttede på at arbejde med stress; men de oplevede, at deres dialog, når de tog fat på området, blev ufrugtbar og konfliktfyldt.

Temadagen var begyndt med højt engagement og interesse i at få løst stressproblemerne. Imidlertid fik processen hurtigt karakter af en ikke-erklæret stillingskrig om, hvorvidt stress primært var et individproblem og skulle håndteres hos den enkelte eller et vilkårsproblem og snarere handlede om organisering af arbejdet. Nok var der gensidig anerkendelse af, at både individuelle og organisatoriske forhold spillede en rolle for stressen, men dialogen svingede hele tiden mellem de to poler, så man ikke kom nogen afklaring nærmere. Samtidig blev der til os som konsulenter rettet flere spørgsmål, der lagde op til en slags ekspertfaglig afgørelse af, hvem af parterne der havde ret.

Et stress-coping-atlas

Vi stod over for en polarisering, der var ved at tage overhånd, og valgte at tage en time-out. Deltagerne fik en pause, mens vi forlod rummet og gik i intensiv reflekterende dialog med hinanden. Her konstaterede vi, at vi stod over for følgende:

- En gruppe ledere, der alle tog stress alvorligt og ønskede, at der skulle arbejdes med at undgå stress, men var

på vej til at stemple hinandens tilgange som forkerte og dermed mindske muligheden for konstruktivt arbejde med stress i virksomheden.

- Tabuiseringer af bestemte stressdrøftelser.
- En aktivering af et konfliktfelt i virksomheden omkring magt og autoritet: Den øverste ledelse signalerede, at den enkelte mellemlider havde det primære ansvar for at sænke stressniveauet hos sig selv og i sin afdeling, bl.a. gennem rationelle prioriteringer. Mellemliderne på deres side henviste til, at det var på mere overordnede niveauer, problemernes løsninger skulle findes – bl.a. skulde kravniveauet generelt sænkes.
- At den praktiske drøftelse af reduktion af stress i virksomheden var på vej til at blive en teoretisk disput, hvor omdrejningspunktet blev slaget om den principielle sandhed om, hvad stress er.

Vi måtte nu tydeliggøre, at de meget forskellige tilgange til stress alle var vigtige for at kunne håndtere opgaven med at nedbringe stress. Det inspirerede os til på stedet at skabe en særligt struktureret tilgang til det praktiske arbejde med stress i virksomheden.

Vi delte diskussionens aspekter op i underområder og gav disse hver deres betegnelse. Denne struktur døbte vi *Stress-Coping-Atlasset*.

Atlasset består helt enkelt af en lodret og vandret opdeling af stresshåndteringsområdet. Stresshåndtering kan på

Figur 1. Stress-coping-atlas med eksempler.

	Indadrettede strategier	Udadrettede strategier
Organisatorisk niveau	<ul style="list-style-type: none"> • Tydeliggørelse af ansvarsområder • Udvikle mere hensigtsmæssig fordeling af opgaver • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Præcisering over for kunderne af, hvilke kvalitetsmål der kan forventes opfyldt • Forbedret koordinering med leverandører • ...
Individuelt niveau	<ul style="list-style-type: none"> • Afspændingsøvelser • Mindfulness • Sænke eget ambitionsniveau • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Sige fra • Gøre ledelsen opmærksom på, når det trækker op til problemer med at overholde deadlines med den forhåndenværende resourcefordeling • Bede om hjælp fra kolleger • ...

én led opdeles i strategier, der udføres på *organisationsniveau*, og dem, der udføres på *individniveau*. På en anden led kan der skelnes mellem *indadrettede* og *udadrettede* stresshåndteringsstrategier.

På individniveau under indadrettede strategier placerede vi fx et deltagerforslag om ”afspændingsøvelser”, medens forslaget ”at sige fra” blev indplaceret under udadrettede individuelle strategier. Et forslag om ”tydeliggørelse af ansvarsområder” placerede vi under indadvendte organisatoriske strategier, medens ”præcisering over for kunderne af, hvilke kvalitetsmål der kan forventes opfyldt”, blev placeret under udadrettede organisatoriske strategier. Atlasset ses – med nogle flere eksempler tilføjet – i *Figur 1*.

De to opdelinger er der hver for sig intet nyt i. Imidlertid syntes kombinationen af dem at skabe en klarere struktureret dialog. De forskellige debatter kunne nu ses som bestående af forskellige bidrag til det samlede felt i stedet for som trusler mod anerkendelsen af fremsatte bidrag. Det blev således ikke et spørgsmål om, hvorvidt afspænding skulle drøftes i stedet for at tale om, hvordan urealistiske kundeforventninger kunne øge kundens pres på de ansatte og ledelsen. Tværtimod var begge dele på (hver) sin plads.

Med atlasset kunne vi vise, at de forskellige tilgange til stress ikke var modsatrettede, men repræsenterede forskellige sider af feltets kompleksitet. Samtidig benyttede vi atlasset som en garanti for, at vi på temadagen ville sikre, at alle de fire subdomæner kunne drøftes.

Nogle deltagere, som ellers havde haft svært ved det, syntes herefter at kunne finde det meningsfuldt at forholde sig til forslag om afspændingsøvelser og mindfulness som indsatsområde, fordi de vidste, at man på den samme temadag også ville komme til at se på betydningen af mængden og klarheden af de opgaver, der havnede på deres skriveborde.

Når nogle sagde, at det var belastende med uklare opgaver, og andre sagde, at så skulle man sige fra, behøvede man heller ikke længere at overbyde hinanden med, hvor meget vigtigere det ene subdomæne var end det andet. Man nikkede mere samstemmende om, at ”det er vigtigt at sige fra”, samtidig med at man tog opgaveklarhed op som et vigtigt organisatorisk indsatsområde.

Perspektiver for anvendelsen

Vi har siden haft gode erfaringer med at stress-coping-atlasset, når vi har vurderet, at der var brug for at vise og differen-



” Ser man på stress, som var det en farlig transportpakke, hvem har så ansvaret for den – afsenderen eller modtageren? ”

>

> tiere vinkler på stress og stresshåndtering. Det har somme tider været nødvendigt ud over det individuelle og det organisatoriske lag også at arbejde med et team-lag. Vi har så tilføjet dette ekstra lag bestående af teamaktiviteter. Indadrettet kan det fx være at udarbejde spilleregler for teamet, udadrettet fx at melde tilbage til ledelsen om uforudsete følger af nye overordnede rammer for teamet.

En anden variation er, at vi i stedet for at behandle alle subdomænerne samtidigt har behandlet dem hver for sig i en tidsmæssigt opdelt rækkefølge. Vi har så givet hvert af feltene et nummer (1-4, i grundudgaven). På den måde har alle været klar over, at alle vinklerne ville blive behandlet, og at man ville komme hele vejen rundt. Dette har vi gjort, når vi ønskede at forebygge et endimensionelt syn på stresshåndteringsfeltet [1].

Sekventiering anvender vi, hvor der er brug for at forebygge, at kamp om prioriteringer af subdomæner fører til konflikter. Her sætter vi tidligt i forløbet en fast tidslængde på hvert felt for at skabe synlig sikkerhed for, at én vinkels behandling ikke kommer til at tage pladsen og tiden fra de andres.

Vi finder på denne måde, at atlasset kan hjælpe til at fastholde et helhedsperspektiv på stressbekæmpelsesstrategierne, hvor man kan fordybe sig i de enkelte hjørner uden frygt for, at man så bliver hængende der.

Forskelle i stresshåndteringsprofiler

Når man bevæger sig mod sammenhænge, der er mindre brainstormings- og analyseorienterede, og her skal træffe valg og prioritere, kan skemaet tjene til at tydeliggøre, hvilke vinkler man vælger at prioritere.

Man havde på en virksomhed undret sig over, at man havde svært ved at danne sig et samlet billede af stress på stedet, selv om man tog affære, hver gang der var problemer. Under

anvendelse af stress-coping-atlasset fremgik det, at man i virksomheden, hver gang man stødte på stressproblemer, konsekvent tilbød de berørte at deltage individuelt i stresshåndteringskurser. Det blev således kortlagt, at man havde været særdeles aktiv på den nederste linje i stress-coping-atlasset, men at der ingen aktiviteter havde været på det organisatoriske niveau. Det var utilsigtet, og da det stod klart, gik man i virksomheden i gang med at overveje, hvordan den samlede stressforebyggelse kunne revideres med henblik på strategier også på et organisatorisk niveau. Denne afklaring førte således til beslutninger om at ændre den.

I en anden virksomhed afdækkede vi ved hjælp af atlasset en stresshåndteringsprofil, som man ønskede at fastholde. Der var derfor behov for at informere åbent og tydeligt om dette: I forbindelse med en temadag om stresshåndtering i ledelsesgruppen meldte den øverste ledelse ud, at man forventede, at mellemlederne var i stand til selv at prioritere og planlægge deres arbejdsopgaver. Hvis de havde brug for støtte til det, kunne de frit bruge de til virksomheden tilknyttede coaches. Det faldt ikke i god jord hos alle mellemledere, men det begrænsede diskussionerne om, hvorvidt ledelsesopgaven var for stor eller ej, og om man skulle forsøge at ændre den. For det blev slået fast, at virksomheden ikke havde planer om at foretage generelle ændringer af rammerne og opgavemængden. Mellemlederne fik altså et klarere grundlag at træffe deres egne dispositioner på.

Som konsulenter kan vi ikke ændre på sådanne ledelses-givne rammer, men vi kan bidrage til, at de kommer til at stå så utvetydigt, at de involverede kan træffe deres forholdsregler. På den måde kan atlasset bruges til, at organisationen ikke blot melder ud, at man har som mål at udvikle det psykiske arbejdsmiljø til at blive så godt som muligt, men også hvad man mener med et godt arbejdsmiljø, og hvilke strategier man vil anvende til at udvikle det.

NOTER ■

[1] Goetz, P. (2002). *Lektionsplan – Psykisk arbejdsmiljø i Postchaufførers arbejdsmiljø*, Transporterhvervets uddannelsesråd, Arbejdsmarkedsuddannelserne – se side 21ff. Link: www.bartransportogengros.dk/Files/Billeder/BAR%20Transport/pdf/postuddrap.pdf (p. 99 ff.)

[2] Boesen, M. & Goetz, P. (2009). *Rapport over gruppeinterviews med det udførende personale*, side 17 ff. Link: www.gefionhelhedstilbud.dk/6storage/108/64/empati_og_respekt_2009.pdf

[3] Goetz, P. (2009). "Frihed, magt og konsulenter", *Social Kritik*, 118, 91-96.

Hvad målet for et godt arbejdsmiljø angår, kan det fx i én organisation være høj grad af oplevet trivsel og arbejdsglæde. I en anden organisation kan det være lavt sygefravær. Men selv virksomheder med det samme mål – fx lavt sygefravær – kan have helt forskellige strategiske prioriteringer.

Fx kan Virksomhed X sætte ind på at være rummelig og skabe rammer, der gør arbejdet så lidt belastende som muligt. Virksomhed Y kan prioritere en produktionsform med et krævende arbejdsmiljø og sætte ind på selektering efter nøje specificerede medarbejderprofiler, for at rekruttere medarbejdere, som man regner med ikke vil blive belastet af de givne vilkår, men måske endda finde dem stimulerende. Virksomheden kan dermed være mere præcis i sine rekrutterings- og fastholdelsesstrategier, samtidig med at den giver medarbejdere og ansøgere bedre muligheder for at vælge virksomheden til eller fra. Der kan knytte sig yderligere perspektiver hertil, fx i organisationer, hvis ydelser er omsorg, pleje, pædagogik og rådgivning. (Se [2] for sådanne strategiske overvejelser i forhold til håndtering af krydspres i en pædagogisk organisation).

De etiske perspektiver

Som konsulenter kan og vil vi ikke styre, hvilke tilgange og subdomæner i stresshåndteringen man i virksomheden vil prioritere over andre. Men vi ser det som en vigtig del af vores mission at sikre tydelighed af virksomhedens valg og prioriteringer af tilgange samt de forskellige tilganges perspektiver og konsekvenser.

Konsulent-etisk tager vi ikke parti for nogen af parterne i vores interventioner, men insisterer på et rum for dialog og klarhed om forskelligheder, herunder interesseforskelle og magtforskelle samt magtudøvelse. Her ser vi ikke magtmanifestering, men uklar magtudøvelse som et onde [3].

Stress er slemt, men de største skader sker, når man ikke er opmærksom på det, ikke reagerer på det og ikke sætter aktivt ind over for det. Stresspakken er altså farlig, men den ubevogtede stresspakke endnu farligere. Derfor råder vi virksomhederne til, at pakken holdes under opsyn så præcist som muligt – og gerne fra flere vinkler – når den håndteres.

*Peter Goetz, specialist og supervisor
i arbejds- og organisationspsykologi samt i psykoterapi*
*Charlotte V. Brauer, specialist og supervisor
i arbejds- og organisationspsykologi*

