

Helle Folden Dybdahl · Jesper Karle · Lars Aakerlund

Jeg gør det i morgen

Fra undgåelse til
stressforebyggende ledelse

PPpublishers

Helle Folden Dybdahl · Jesper Karle · Lars Aakerlund

Jeg gør det i morgen

Fra undgåelse til
stressforebyggende ledelse

PPpublishers

Between stimulus and response there is a space.
In that space is our power to choose our response.
In our response lies our growth and our freedom.

Viktor E. Frankl

Jeg gør det i morgen

Fra undgåelse til stressforebyggende ledelse

Helle Folden Dybdahl, Jesper Karle og Lars Aakerlund

© 2018 Helle Folden Dybdahl, Jesper Karle og Lars Aakerlund

Omslag, layout og illustrationer: Klahr

Redaktion: Mette de Fine Licht og Heidi Korsgaard, Skriveværkstedet

Korrektur: Lars Christensen, Skriveværkstedet

Tryk: Fjerritslev Tryk

ISBN: 978-87-970865-0-6

1. udgave, 1. oplag, 2018

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD

Knæk stresskurven med 4 trin 9

INTRODUKTION

Stressforebyggende ledelse 15

TRIN 1 • SPOT DET 39

TRIN 2 • SPØRG OG FORSTÅ 61

TRIN 3 • FIND LØSNINGEN 87

TRIN 4 • FØLG OP 131

EFTERSKRIFT 149

LITTERATURLISTE 155

TAK 157



FORORD

KNÆK STRESSKURVEN MED 4 TRIN

Tænk, hvis vi kunne have travlt uden at blive syge af det. Og vi kunne blive i stand til at håndtere de udfordringer, livet byder os, hvad enten det er overarbejde, skilsmisse eller noget helt tredje, uden at blive påvirket i en sådan grad, at vi er nødt til at sygemelde os. Tænk, hvis vi kunne bremse udviklingen af stressrelaterede sygdomme som for eksempel angst og depression. Og tænk, hvis vi alle sammen oplevede en bedre arbejdsdag. En arbejdsdag med trivsel og et fælles fokus på at håndtere udfordringerne, når de opstår, og inden de udvikler sig til større problemer og stress.

Det mener vi, er muligt!

Vi lover ikke, at vi kan fjerne alt ubehag og pres fra vores hverdag – det er en del af det at være menneske – men vi vil igennem bogen komme med inspiration til, hvordan vi kan hjælpe hinanden med at skabe en hverdag, hvor livets udfordringer og dem, vi møder på vores arbejde, ikke behøver at udvikle sig til stress og sygdom.

De seneste 16 år har vi arbejdet intenst med både behandling og forebyggelse af stress. Vi har rådgivet ledere og medarbejdere fra hele landet og alle typer organisationer – både offentlige og private – og vi har stået bag en ph.d. om emnet (ref. 1). Som psykolog og speciallæger inden for stress og stressrelaterede sygdomme har vi talt med mennesker med alle typer og i alle stadier af stressrelaterede sygdomme. Vi har lært, at jo før en person modtager den rigtige hjælp mod stress, desto mindre indsats skal der til, og desto bedre resultat opnår man. Vi har også fået indblik i de tidlige faser af stressudvikling. Og det har fået os til at interessere os for den meget tidlige forebyggelse af stress. Vi ved i dag, at der kan gøres meget på et tidligt tidspunkt for at undgå, at en person kommer ind i en farlig udvikling af symptomer på stress. Det er det nye, som vi skriver om i denne bog. Det, vi samlet kalder stressforebyggende ledelse.

I bogen er der dele, der er understøttet af forskning, mens andre dele bygger på erfaringer og case-eksempler hentet i vores hverdag. Med det giver vi vores bud på, hvordan vi i fællesskab og med udgangspunkt i ledelse på arbejdspladsen kan arbejde med at knække stresskurven. Ikke bare i teorien, men også i praksis.

”Det er ikke nok at have viden om stress og en holdning til stress. Reel stressforebyggelse kræver den rigtige handling på det rigtige tidspunkt.”

Arbejdspladserne er ofte blevet skældt ud for at være dem, der giver folk stress, mens lederne er den udhængte gruppe, som skal holde op med at tyrannisere medarbejderne. Og arbejdspladserne skal forstå, når en medarbejder har brug for at blive skånet.

Vi synes, at det hverken er rimeligt eller konstruktivt at dæmonisere lederen eller arbejdspladsen og lægge al skyld og ansvar over på dem. Vi møder rigtig mange ledere, som gerne vil reducere stress blandt deres medarbejdere, men som synes, det er svært. For hvad skal man som leder gøre – og hvad skal man undgå?

Som du vil kunne læse gennem bogen, er det vores opfattelse, at stress er et anliggende, der skal løses i fællesskab. Arbejdspladsen og lederen er en central del af løsningen for den medarbejder, der oplever at være stresset – også selv om stress-symptomerne ikke kommer af arbejdspress, men skyldes andre forhold på arbejdspladsen eller noget privat.

Vores mål med denne bog er at give dig som leder en forståelse af, hvordan du kan være med til at forebygge mistrivsel blandt dine medarbejdere og forhindre, at tidlige stress-symptomer udvikler sig til mere alvorlig stress, sygdom og sygemeldinger. Vi konstaterer ikke bare, at du som leder skal gøre ”noget”, men forsøger at tage skridtet videre og komme med vores bud på, hvad du skal vide om både din medarbejder og dig selv, og hvordan du som leder helt konkret kan bidrage til at forebygge stress gennem din ledelse.

Opgør med stressmyterne

Vores mål med bogen er også at udfordre og nuancere det gængse syn på stress. Selv om der udkommer mange gode bøger og artikler om stress, florerer der også mange myter om, hvad stress er, og hvordan man bedst behandler det. De myter betyder, at mange indsats i organisationer og virksomheder bygges op omkring et

forældet og unuanceret syn på stress. Nok ses der en lille effekt, men vi kommer ikke *rigtigt* videre. Det vil vi gerne ændre på.

Hver eneste dag er 35.000 danskere sygemeldt med stress og stressrelaterede sygdomme, for eksempel angst og depression. Og en formentlig endnu større gruppe går på arbejde med stress-symptomer og har det dårligt og fungerer dårligt på arbejdet – det, man betegner som ”presenteeism”. Det er hårdt for dem, deres familie og deres arbejdsplads. Og for samfundet er det et kæmpe tab at miste så stor en del af arbejdskraften. Mange af de stress-sygemeldte vender nemlig aldrig tilbage til arbejdsmarkedet. Det var præcis den problemstilling, vores første bog, ”Tag på arbejde – fra sygemelding til samarbejde” (2016), handlede om. I den fokuserede vi på, hvordan de forskellige involverede parter, herunder arbejdsgivere, får folk tilbage i arbejde efter en sygemelding. Nu skal det handle om, hvordan vi undgår sygemeldingerne. Med andre ord er det vores mission med denne bog at gøre vores første bog overflødig.

Du skal udfordre din undgåelsesadfærd

Vi har i mange år fået lov at lytte til og hjælpe mennesker, der har været ramt af stress-symptomer i lettere eller sværere grad. Det er erfaringer fra de samtaler, der danner baggrund for vores eksempler i bogen. Men eftersom dette er en bog om forebyggelse og tidlig indsats, bærer mange af historierne ikke præg af mennesker, der har mistrivedes gennem lang tid. Historierne handler om mennesker, der er så tidligt i stressfasen, at hverken de eller deres ledere nødvendigvis ved, at det handler om stress. Det er sådan, det begynder for de fleste. Historierne er virkelige

og er taget fra vores arbejde med medarbejdere med stress og ledersparring. Personerne er maskeret, så de ikke kan genkendes. I vores arbejde ser vi lige mange kvinder og mænd med symptomer på stress. I bogen har vi dog valgt at kalde medarbejderen han for nemheds skyld.

Læg mærke til, at personerne, du møder i denne bog, langt fra kun får stress-symptomer af *for meget arbejde*. Der er oftest meget andet end bunkerne på skrivebordet, som presser dem. Fælles for dem alle er, at de, der klarer sig bedst, tidligt drøfter oplevelsen af belastning med deres leder. Og de arbejder sammen med lederen om at finde konkrete løsninger, hvilket forebygger, at stress-symptomerne udvikler sig.

Det er netop vejen til samarbejdet mellem medarbejdere og ledere med det formål at undgå udviklingen af stress-symptomer, vi vil stille skarpt på igennem bogen. Et samarbejde, du som leder kan tage ansvar for at skabe gennem et målrettet fokus på stressforebyggende ledelse.

Du tænker måske, at det er da der ikke meget nyt i, for du taler jo allerede med dine medarbejdere. Men taler du også med dem, når de begynder at trække sig fra dig? Eller de bliver vrede på dig? Kernen ligger i at forstå, at du skal udfordre din undgåelsesadfærd. Du skal lære at gå ind i problemstillinger og tale med dine medarbejdere på en måde, de færreste er vant til. Lære at være professionelt nysgerrig frem for at afvente situationer og vige uden om det svære af frygt for at gå for tæt på, være for privat eller gøre situationen værre.

Psykiske fænomener bliver aldrig helt lette at arbejde med, men de redskaber, vi giver dig, er i princippet ret simple. Til gengæld kan de være udfordrende at praktisere, i hvert fald i begyndelsen. Du skal muligvis lægge en del vaner fra dig og adoptere nogle nye. Måske skal du også anlægge et nyt grundsyn på stress. Men over tid vil du opleve, at det stressrelaterede sygefravær i din organisation vil falde.

Vi garanterer ikke, at du aldrig mere skal ringe efter en vikar, sende et god bedring-kort eller selv tage en sygedag, hvis du begynder at praktisere de fire trin, der er kernen i stressforebyggende ledelse. Men hvis du bruger bogens metoder, vil du få brug for færre vikarer i fremtiden. Og arbejdsglæden vil stige. Sådan kan vi sammen knække stresskurven – med arbejdspladsen som udgangspunkt for forebyggelsen.

Bogen er primært til dig, der er leder, men det vil være fint at dele det, vi skriver, med dine medarbejdere.

God læselyst.

Helle Folden Dybdahl, Jesper Karle og Lars Aakerlund
2018

INTRODUKTION

STRESSFOREBYGGENDE LEDELSE

Mennesker er forskellige og reagerer forskelligt på de samme begivenheder.

Meget af det, der skaber stress for den enkelte, kan fjernes eller reduceres væsentligt.

Det handler om at skabe rum til og forudsætninger for, at hver medarbejder bliver hjulpet tidligt med konkrete løsninger, der bringer ham tilbage til en oplevelse af kontrol i sit eget liv.

HVAD VED VI OM STRESS, OG HVORDAN FOREBYGGER VI DEN?

Aviserne skriver ofte om stress. Magasinerne bringer artikler med konkrete råd fra stresseksperter. Og boghylderne bugner med bøger om stress – vi har som nævnt selv bidraget med en ud over den her. Så hvorfor endnu en bog om stress? Det spørgsmål vil vi gerne besvare ved at stille et andet spørgsmål: Har det hjulpet? Er antallet af mennesker, der oplever stress, blevet reduceret?

Nej, må det korte svar lyde. Ifølge Sundhedsstyrelsen (ref. 2) oplevede 9 procent af den danske befolkning i 2007, at de ofte var stressede. 7 år senere, i 2014, var det tal steget til 15 procent. Nu var det altså hver 6. dansker, der oplevede, at de ofte var stressede. Og de seneste år er denne kedelige udvikling fortsat. Ifølge Sundhedsstyrelsens tal for 2017 oplevede 25 procent af befolkningen et højt stressniveau, og 19 procent af de beskæftigede danskere følte sig meget stressede. Men endnu værre står det til for dem, der ikke er i arbejde, hvor hele 47 procent lever med et højt stressniveau. Det tal fortæller os, at det tilsyneladende ikke kun er arbejdsbelastning, der kan gøre os stressede. Det vender vi tilbage til.

SÅ STRESSEDE ER DANSKERNE

2007:

- 9 % af den danske befolkning oplever, at de ofte er stressede.

2014:

- 15 % af den danske befolkning oplever, at de ofte er stressede.

2017:

- 25 % af befolkningen oplever et højt stressniveau.

På trods af at vi taler og skriver så meget om stress, vokser antallet af stressede altså. Noget peger på, at vi ikke får bygget bro mellem teorierne om stress og effektiv stressforebyggelse i praksis. I dag ved vi meget om, hvad der skaber trivsel og arbejdsglæde. Vi ved også, at der er en vigtig sammenhæng mellem alvorlig stress og nogle veldefinerede sygdomme som depression og angsttilstande. Alligevel har vi ikke knækket koden til at begrænse stress.

I medierne oplever vi, at der er et særligt fokus på stress. Fem budskaber går igen:

- 1) Stress er farligt.
- 2) Stress er en fysisk sygdom.
- 3) Stress er en overbelastningstilstand.
- 4) Stress kræver fred og ro.
- 5) Stress er en diagnose.

Den almindeligt anerkendte definition på stress lyder: ”Et særligt forhold mellem personen og omgivelserne, som opfattes som en belastning af personen, eller som overstiger hans eller hendes ressourcer og truer hans eller hendes velbefindende” (ref. 3). Det er en bred definition, som kan dække over mange forskellige problemer. Men hvad ved vi egentlig om stress? Hvilke fakta har vi? Lad os slå fast med det samme: Stress er ikke én tilstand, og stress er ikke en diagnose. Ordet stress bliver brugt i flæng og som betegnelse for alt fra lette symptomer til alvorlige, behandlingskrævende sygdomme. Kigger vi i diagnosemanualen ICD-10 (International Classification of Disease – 10th Edition) fra Verdenssundhedsorganisationen (WHO), som vi bruger i Danmark, fremgår stress slet ikke som en diagnose. I ICD-10 er der diagnoser for stressrelaterede tilstande i form af ”tilpasningsreaktion”, ”belastningsreaktion” og ”posttraumatisk stresstilstand”. Det er tilstande, der bliver udløst af udefrakommende belastning. Og der er diagnoser for sygdomme som ”angsttilstande” og ”depression” – sygdomme, der helt eller delvist kan være stressrelaterede. Men stress som diagnose finder vi altså ikke.

Ifølge WHO vil den stressrelaterede sygdom depression være den største folkesygdom om ganske få år. Når vi møder mennesker, der har fået hæftet betegnelsen stress på sig, viser mange af dem sig at lide af sygdomme som netop depression eller angsttilstande. Mens andres symptomer er milde og forbigående og går over, hvis en belastning ophører.

Symptomerne på stress kan være både fysiske og psykiske. Og de kan være voldsomme. Hvis du selv har været sygemeldt med et stressrelateret helbredsproblem, eller hvis du kender en, som har,

ved du, at de symptomer, man kan mærke i forbindelse med stress, kan være meget ubehagelige og opleves truende. Symptomerne er reelle, og man kan blive syg af dem, hvis der ikke bliver grebet ind i tide.

Hvis man tror, at stress er én fast defineret og tydeligt afgrænset sygdom udløst af en udefrakommende (over)belastning, tror man sandsynligvis også, at der findes én rigtig behandling. Og den er for de fleste lig med fred og ro. Det bekymrer os, at det er sådan, en stor del af den danske befolkning stadig opfatter stress. Vi er ikke uenige i, at man i en kortere periode kan have behov for fred og ro og en sygemelding, hvis man oplever voldsomme stress-symptomer. Men stress er meget mere nuanceret end som så og kan som sagt dække over en lang række forskellige tilstande. Hvis man taler med en gruppe mennesker, der alle oplever at være alvorligt stressede, vil det vise sig på meget forskellig vis. I den ene ende er der personer med alvorlige stressrelaterede sygdomme, især depression og angsttilstande. I den anden ende er der personer, som ikke har det godt, men som ikke har udviklet en sygdom, og som derfor slet ikke skal have en diagnose.

Vi har dårlige erfaringer med fred og ro som den eneste behandling til mennesker, der bliver opfattet som alvorligt stressramte, og ser hver dag uheldige konsekvenser af længerevarende sygefravær – mennesker, der bliver mere og mere syge. Fred og ro dæmper – måske – stress-symptomerne for en tid og kan lægge låg på nogle bekymringer, negative tanker og oplevelsen af ubehag, men fred og ro indebærer også en risiko for, at de samme tanker, følelser og det fysiske ubehag bliver forværret. Derfor risikerer vi, som vi skrev meget om i ”Tag på arbejde – fra sygemelding til

samarbejde”, at det bliver værre, hvis der ikke bliver taget fat på at skabe en holdbar løsning tidligt i forløbet.

Fordi stress opstår af mange forskellige årsager, bør vi også forebygge og håndtere stress med forskellige individuelle løsninger, afhængigt af hvad det enkelte stressramte menneske oplever. Det er en af de vigtigste pointer i denne bog – at du som leder tidligt skal interessere dig for den enkelte persons oplevelse, så vi kan undgå, at manglende opmærksomhed og håndtering forværrer stress-symptomerne og fører til alvorlig sygdom.

Arbejdspladsen er i vores optik det bedste udgangspunkt for den indsats, der for alvor kan føre til mindre udbredt stress. Og det mener vi, selv om mange p.t. tror, at det er derfra, al stressen stammer, og at arbejdspladsen er et sted, man skal søge væk fra for at slippe af med stressen. Hvis vi kan erkende og acceptere, at stress kræver en interesse for det enkelte menneske, og vi begynder at arbejde ud fra det, kan vi nå langt.

Hvor langt, viser en engelsk guide fra 2014, hvor tre store engelske virksomheders positive resultater blev opgjort, efter at virksomhederne havde indført programmer til at håndtere psykiske problemer, herunder stress (ref. 4). Lederne havde grebet tidlige ind, og der var blevet iværksat forskellige medarbejdertiltag på arbejdspladserne; medarbejderne var ikke blot blevet sendt hjem med en sygemelding, når de oplevede stress eller psykisk mistrivsel. Sygefraværet forårsaget af psykiske problemer og stressklager faldt drastisk på alle tre virksomheder, helt op til 50 procent, og der blev målt sygefraværbesparelser alene i den ene virksomhed svarende til 1,3 millioner pund. Et så stort beløb, at man får

lyst til at spørge, om vi har råd til at lade være. Ifølge en anden engelsk rapport fra 2017 (ref. 5) skyldes 40 procent af alt sygefravær stress, angst og depression.

Hér har man alene regnet på udgifterne til sygefravær i forbindelse med psykisk mistrivsel. Et endnu større problem er fænomenet presenteeism, som betyder nedsat produktivitet på grund af mistrivsel hos medarbejdere, som går på arbejde. En engelsk regeringsrapport fra 2012 (ref. 6) vurderer, at samfundsudgiften til presenteeism er 2,6 gange større end dén, som skyldes sygefravær. Der er altså meget at vinde ved tidlig indgriben og mange mennesker, der kan undgå at blive syge.

Et nuanceret syn på stress

Hvis vi virkelig vil forstå stress og udvikle konkrete metoder til at forebygge stress, er der behov for at udfordre myterne og at nuancere forståelsen af stress. Stress *kan* være et overbelastningsfænomen, der udvikler sig som reaktion på for meget arbejde, sådan som mange mener i dag. Men det er ikke nødvendigvis sådan, det hænger sammen. Vi bør i langt højere grad forstå stress som en individuel tanke- og følelsesmæssig reaktion på *oplevet* belastning. En reaktion, der kan opstå af mange forskellige årsager. Derfor kan vi aldrig knække stresskurven med en indsats, der er den samme for alle, for eksempel at reducere arbejdsmængden eller -tiden, forbedre medarbejderens generelle sundhed eller flytte medarbejderen væk fra arbejdspladsen. Vi skal interessere os for den enkelte persons oplevelse og fortolkning, det vil sige de tanker og følelser, som vedkommende har om den belastning, han oplever.

VIGTIGT AT VIDE OM STRESS

- Stress er en normal reaktion, som alle mennesker kan udvikle.
- Stress er en tanke- og følelsesmæssig reaktion på noget, et menneske oplever som svært eller som en belastning.
- Belastningen kan skyldes arbejde, men den kan også skyldes alt muligt andet.
- Stress kan hænge sammen med arbejdsmængden, men gør det langt fra altid.
- Når stress ikke altid skyldes for meget arbejde, kan stress heller ikke altid kureres med fred og ro eller færre opgaver.
- At opleve kortvarige stress-symptomer er en naturlig del af det at være menneske og er ikke farligt. Vi skal ikke være bange for stress-symptomerne, men sørge for, at de ikke fortsætter og bliver værre.
- Det kan forværre situationen at skåne en medarbejder med tidlige stress-symptomer ved at isolere ham fra arbejdsfællesskabet.
- Symptomerne på stress er både psykiske og fysiske. Stress kan føre til psykisk eller fysisk sygdom.
- Forebyggelse virker, hvis vi fokuserer på *oplevelsen og fortolkningen* af belastningen hos den enkelte.
- Forebyggelse virker, hvis vi griber ind, når symptomerne begynder - ikke hvis de har udviklet sig til sygdom. Symptomerne begynder ofte med utilfredshed i forbindelse med en forandring eller en oplevelse af uretfærdighed.
- Arbejdspladsen er en del af løsningen, uanset om årsagen til stress-symptomerne kommer fra arbejds- eller privatlivet.
- Som leder bør du gribe ind, når en medarbejder viser tegn på stress - også selv om du tror, at hans stress skyldes noget privat.

Stressmodeller

Der findes en del modeller, der søger at forklare, hvornår vi udvikler stress. Nogle modeller har fokus på, hvilke ydre faktorer der kan udløse stress hos medarbejderne på en arbejdsplads. Andre modeller fokuserer på, hvordan medarbejderne opfatter de faktorer, der udløser stress. Ifølge Videncenter for Arbejdsmiljø er tre af de væsentligste modeller krav-kontrol-modellen, anstrengelse-belønning-modellen og krav-ressource-modellen (ref. 7). Alle tre modeller tager udgangspunkt i, at stress opstår som følge af en ubalance mellem de krav, der bliver stillet på arbejdet, og de muligheder, man som medarbejder har for at håndtere kravene.

STRESSMODELLER

- **Krav-kontrol-modellen:** En medarbejder kan føle sig stresset, når han møder høje krav på jobbet og samtidig har lav indflydelse på sine arbejdsopgaver. Det kan være, at han skal udføre flere opgaver inden for en kort tidsfrist (højt krav), men ikke kan sige nej til nye opgaver (lav indflydelse).
- **Anstrengelse-belønning-modellen:** En medarbejder kan føle sig stresset, når han oplever ubalance mellem den indsats, han yder på sit arbejde, og den belønning, han får.
- **Krav-ressource-modellen:** En medarbejder kan føle sig stresset, når han oplever ubalance mellem krav og ressourcer på arbejdspladsen. Ressourcer kan for eksempel være støtte fra ledelsen eller fra et team.

Videncenter for Arbejdsmiljø skriver, at modellerne tilsammen dækker over følgende vigtige pointer:

- Jobrelateret stress kan opstå, når der er ubalance mellem belastninger og ressourcer.
- Der kan være forskellige former for ubalancer i forskellige jobs.
- Der er forskel på, hvordan vi oplever belastninger og fortolker ressourcer. Det, der stresser en medarbejder, stresser ikke nødvendigvis hans kollega.

Vi ser mange mennesker, der arbejder i et antal timer og får stillet krav til sig, der åbenlyst overstiger deres ressourcer, og hvor det har ført til stress-symptomer og sygdom. Deri har de tre klassiske stressmodeller ret. Men modellerne er langt fra dækkende. For vi ser endnu flere mennesker, som oplever, at de krav, der bliver stillet, er uoverskuelige, men som *objektivt set* ikke er belastede. Det ændrer ikke på personens egen oplevelse af at føle sig presset. Og så er vi tilbage ved det misforhold, der er mellem det objektive billede og personens egen oplevelse, og som det er nødvendigt at få belyst for at komme videre med forebyggelse af mere alvorlig stress.

Tilbage i 1960'erne forsøgte man at give forskellige typer belastninger point for at kunne sammenligne sværhedsgraden af belastning (ref. 8). Man fik for eksempel point, hvis man blev afskediget, fik nyt arbejde eller blev skilt. Tanken var, at man ved at tælle pointene kunne se, hvem der var stresset, og hvem der ikke var. Men nogle af de mennesker, der fik flest point, havde ingen stress-symptomer. Og nogle af dem, der fik ganske få

point, havde mange symptomer. En eller flere ydre belastninger siger altså ikke nødvendigvis noget om, hvem der reagerer med stress-symptomer, og hvem der ikke gør.

Så skal vi forstå, hvornår vi reagerer med stress-symptomer, skal vi have en mere nuanceret forståelse af stress som en reaktion, der kommer af tanker og følelser. Udefrakommende belastning fører altså ikke nødvendigvis til en stressreaktion. Og en stressreaktion kan komme uden udefrakommende belastning. Det afhænger af det enkelte menneskes *oplevelse og fortolkning af situationen*. Der er altså tale om tre led:

- Belastning
- Den individuelle fortolkning
- Reaktionen.

Fra belastning til reaktion

Lad os kigge nærmere på ”Den tredelte model”. Når vi effektivt vil forebygge stress, kan den være et godt fundament. Den gør



Den tredelte model

nemlig op med den traditionelle måde at anskue stress på. Modellen viser, at det ikke kun handler om at kigge på eller fjerne belastningen hos medarbejderen. Det handler i mindst lige så høj grad om at interessere sig for medarbejderens individuelle oplevelse og fortolkning af situationen. Lad os give et eksempel på, hvordan en medarbejder kan opleve en arbejdsopgave helt forskelligt og opleve helt forskellige grader af pres i forbindelse med den.

Du går ind til en af dine medarbejdere og fortæller om en stor, ny opgave, som vedkommende skal være ankermand på. Den er kompleks og vigtig, men rammerne er indtil videre ikke helt klare. Din medarbejder kan reagere på to måder:

A: ”Åh nej, det, jeg hører min chef sige, er, at jeg alene har ansvaret for, at opgaven lykkes. Jeg må selv finde ud af, hvordan jeg skal gøre, og hvordan jeg får løst mine andre opgaver samtidig. Han forventer, at jeg kan klare det – ellers havde han vel ikke givet mig opgaven. Hvis jeg ikke klarer det, skuffer jeg ham, og hvem ved, måske kan de så ikke bruge mig her længere.”

B: ”Det er en kompleks, men spændende opgave. Min chef har bedt mig være ankermand, så jeg må prøve at tage de første skridt og forsøge at skabe mig et overblik. Hvis det bliver for vanskeligt for mig, må jeg bede om hjælp fra min chef eller mine kolleger. Jeg må finde ud af, hvor lang tid jeg skal bruge på det, så jeg ved, hvilke andre opgaver jeg ikke kan nå, og så må jeg tale med min chef om det.”

Læg mærke til, at opgaven – den objektive belastning – er den samme. Men oplevelsen og fortolkningen af situationen er meget forskellig. Eksemplet viser, at stressforebyggelse ikke nødvendigvis ligger i at fjerne opgaven, men i at undersøge, hvordan den enkelte medarbejder oplever og fortolker de opgaver, han får.

Frugtkurve er ikke nok

Når det er vigtigt at interessere sig for den enkelte medarbejders oplevelse og fortolkning, som vi lige har beskrevet, er det selvsagt problematisk, at mange sætter lighedstegn mellem forebyggelse og generel sundhed og trivsel.

Mange af de tiltag, der vinder indpas for at forebygge stress i dag, bygger på en bred og uspecifik tilgang til medarbejdernes ve og vel. Der er mange velmenende og konkrete råd om at spise sundt, dyrke motion, få rigeligt med søvn og koble fra med mindfulness. Og de umiddelbart nemme og konkrete råd er i høj grad også blevet forskningens omdrejningspunkt i forhold til at skabe et godt arbejdsmiljø. Anbefalingerne ”De 6 guldkorn” har længe dannet ramme for, hvordan vi skal forebygge stress på arbejdspladsen.

DE 6 GULDKORN:

- Indflydelse
- Belønning
- Mening
- Social støtte
- Forudsigelighed
- Krav.

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (ref. 9)

Mange arbejdspladser vil gerne bakke op om medarbejdernes sundhed. Der bliver sørget for frugtkurve, økologiske kantiner, tilbud om massage og fitnessabonnementer til medarbejderne. Nogle arbejdspladser forsøger at hjælpe medarbejderne med at forbedre deres søvnmønster. Andre arrangerer gå-hjem-møder om ”det sunde arbejdsmiljø”. Både frugtkurve, fitness og gå-hjem-møder er absolut gode initiativer, hvis man vil udvikle og opretholde en god arbejdsplads og hjælpe medarbejdere til at have en sund livsstil. Men hvis vi vil reducere stress og sygefravær, kan vi ikke nøjes med at fokusere på medarbejdernes generelle sundhed. Frugtordninger og gå-hjem-møder forhindrer og fjerner ikke den reaktion, som opstår i os hver især, når vi oplever et pres eller en uvelkommen forandring, eller når vi oplever, at vi bliver misforstået eller uretfærdigt behandlet. Og det hjælper slet ikke den medarbejder, som oplever at stå i en konkret presset situation, og som har brug for sin leders hjælp til at løse situationen.

Hvis skyld er det?

Paradoksalt nok kan de mange velmenende råd om motion, kost, søvn og effektive arbejdsdage helt modsat hensigten meget vel have været med til at gøre os endnu mere stressede, for ansvaret for arbejdstrivslen er nu i højere grad blevet vores eget. Får vi stress, er det vores egen skyld. Vi kunne jo bare have fulgt nogle af de mange råd.

Mange peger også på, at medarbejderen selv er skyld i stress. Det kan være lige så forkert at give den enkelte medarbejder skylden for stress, som det kan være at give arbejdspladsen skylden.

Der er selvfølgelig undtagelser. Nogle arbejdspladser er med til at skabe stress hos en stor gruppe medarbejdere, for eksempel fordi arbejdsmængden overstiger det, de ansatte kan nå. Der er også ledere, der har en uheldig og stressfremkaldende indflydelse på deres medarbejdere. Og ja, der er medarbejdere, der har en særlig personlig risiko for at udvikle stress. Medarbejdere, der har svært ved at passe på sig selv. Og medarbejdere, der passer dårligt til det job, de har. Og endelig ser vi undertiden, at samarbejdsvanskeligheder og utilfredshed med jobbet bliver ”maskeret” som stress. Alt det kan være med til at forvirre billedet.

Når det er sagt, skal vi faktisk helt væk fra at placere skyld. I stedet skal vi erkende, at stressforebyggelse på arbejdspladsen skal tage udgangspunkt i relationen mellem dig som leder og en medarbejder, altså relationen én til én. Det kan være et afgørende udgangspunkt for at knække stresskurven.

Som det er i dag, undlader mange ledere at tage fat, når de første tegn på stress melder sig. Måske kender du det fra dig selv. Du undviger at tale om det, der presser sig på med en medarbejder, af frygt for at du får åbnet op for noget, du ikke kan håndtere. Eller du er bange for, at du kommer for tæt på og blander dig i noget, der er privat. Det kan hænge sammen med selve stressens natur – stress omfatter angst, og angst er kernen i undgåelsesadfærd. Og det med at undgå det svære kommer til at gælde for både dig og medarbejderen.

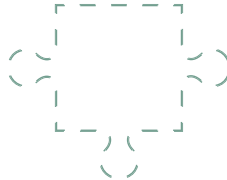
Ny måde at forebygge på

Der mangler et led mellem det, vi i dag kalder forebyggelse af stress, for eksempel de mange sundhedstiltag, og hjælpen til den enkelte medarbejder, der er blevet stresset eller syg. Der er altså et ”missing link” mellem organisationens sundhedstiltag og behandling af den enkelte medarbejder hos for eksempel en psykolog. Hvis vi vil stress til livs, må vi stille skarpt på lige præcis det punkt, hvor stress-symptomerne endnu ikke har udviklet sig til behandlingskrævende sygdom, men hvor medarbejderen oplever et klart pres og har brug for ledelse til at få det bedre, fordi de generelle sundhedstiltag i organisationen ikke rækker, og vedkommende ikke selv kan håndtere mistrivlsen.

The missing link



Organisation



Professionel
nysgerrighed
over for
medarbejder



Psykolog

Det er på dette tidspunkt, medarbejderen har brug for ledelse – det, vi kalder stressforebyggende ledelse. Det er her, du skal ind og være **professionelt nysgerrig** over for din medarbejder.

Professionel nysgerrighed handler om, at du som leder:

- Er opmærksom på adfærdsændringer hos hver medarbejder, især de små ændringer, som kan være de første tegn på stress.
- Spørger, så du og medarbejderen kan få en fælles forståelse af, hvad der er på spil for medarbejderen.
- Hjælper medarbejderen med en løsning, der bringer ham tilbage i kontrol.
- Følger op med hyppige trivselssamtaler.

Måske undrer du dig over, at du skal have denne rolle. Men som leder er det din opgave at *lede* medarbejderne – også når noget er svært. Det er dig, der går foran og viser, hvordan jeres arbejdsplads tackler udfordringer. Som leder har du et ansvar både over for arbejdsopgaven, for gruppen og for den enkelte medarbejder.

I forhold til arbejdsopgaven – altså den opgave, du og dine medarbejdere er ansat til at løse – og gruppens trivsel har du som leder et særligt ansvar for, at medarbejderne har oplevelsen af, at I kan samarbejde, at tingene sker retfærdigt, at der er tillid til dig, samt at medarbejderne har tillid til hinanden. Noget af det mest ødelæggende for en gruppes trivsel er medarbejdere, der er ramt af – og eventuelt sygemeldte med – stress. Det rækker typisk ved gruppens oplevelse af både samarbejdsevne, tillid og retfærdighed. Og det får konsekvenser for det, I er sammen om: arbejdsopgaven (ref. 9).

Når det handler om den enkelte medarbejder, har du som leder et ansvar for, at medarbejderen får den hjælp og støtte, vedkommende har brug for. Dermed har du et ansvar for at undersøge, hvilken hjælp der skal til, og hvordan en løsning kan se ud, hvis en medarbejder oplever at være presset og udfordret. Som leder har du et ansvar for ikke at undgå problemstillingen, men at gå ind i den.

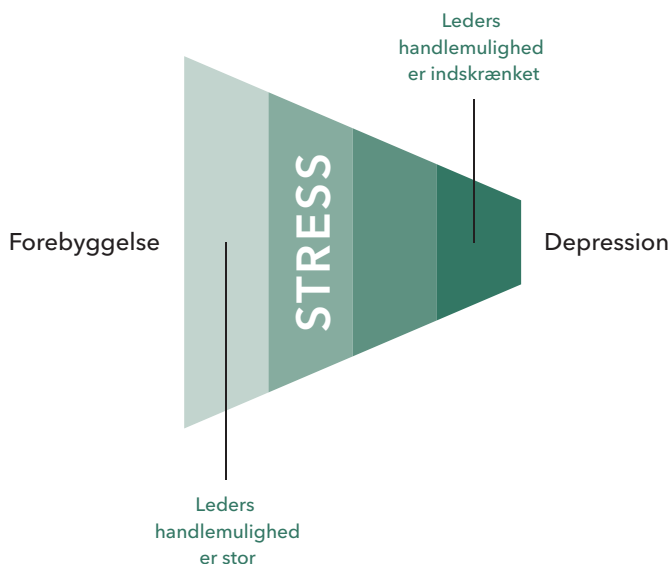
Skal du som leder både have blik for arbejdsopgaven, gruppens trivsel og den enkelte medarbejder, er stressforebyggelse altså helt central.

Der er ikke noget nyt i, at du som leder skal tale med dine medarbejdere. Vores budskab er, at du måske alligevel kan blive mere bevidst om, hvad du taler med dine medarbejdere om, og hvornår du taler med dem. Stressforebyggende ledelse handler i høj grad om at tænke på en anden måde og ikke trække sig og undgå at handle – som vi alle kan være tilbøjelige til, når noget er svært for en person. Under trin 2 får du en række konkrete råd om, hvordan du udvikler og arbejder med professionel nysgerrighed.

Gå efter handlemuligheder

Alvorlige stressrelaterede sygdomme som for eksempel angsttilstande og depressioner opstår ikke, fordi en medarbejder har haft nogle dårlige dage. Eller har sovet dårligt i en periode. De udvikler sig typisk over nogen tid, ofte flere måneder. Det er den udvikling, du kan bremse ved at identificere den og tage fat i den så tidligt som muligt.

I figuren kan du se, hvilke muligheder du har som leder i forhold til, at en af dine medarbejdere udvikler stress. Jo tidligere i forløbet du kommer på banen, desto større mulighed har du for at hjælpe. Og omvendt – jo senere du griber ind, desto sværere bliver det for dig at gøre noget for medarbejderen og hjælpe vedkommende tilbage på sporet. Medarbejderen vil i stigende grad få brug for sundhedsfaglig, altså psykologisk og/eller lægelig, behandling. Den proces begrænser dine handlemuligheder.



Medarbejderens ansvar

Vi hører tit medarbejdere, der er ramt af stress, sige: ”Min leder gjorde ikke noget for at forhindre det. Hun burde da kunne se, hvor dårligt jeg havde det ...” Men en leder kan ikke læse tanker. En leder kan ikke se ind i sine medarbejdere og vide, hvordan de har det.

Hvis du som leder skal have mulighed for at gribe ind i tide og hjælpe en medarbejder med en løsning, kræver det, at du bliver gjort opmærksom på, at der er et problem. Når en medarbejder pludselig bryder sammen og siger ”det hele er for meget”, ville det have gjort en stor forskel, hvis den pågældende medarbejder tidligere i forløbet havde betragtet sig selv og tænkt: ”Jeg er ikke, som jeg plejer. Jeg reagerer anderledes. Min lunte er kort. Jeg oplever, jeg er presset. Hvad mon det skyldes? Og hvad kan hjælpe mig, så jeg får det godt igen?”

Men det kan være svært eller umuligt for en medarbejder at lave den analyse af sig selv, hvis han først er kommet dertil, hvor han har lyst til at storme ind til dig og sige, at det hele er blevet for meget. Det ligger i stressens natur, at han på det tidspunkt ikke kan hjælpe sig selv – fordi han dér har irrationelle og negative tanker om sig selv. Så meget desto vigtigere er det, at vi alle sammen øver os i løbende at tale om oplevelsen af pres, så snart vi mærker tegn på det.

Stressforebyggelse handler i høj grad om at insistere på en dialog og om, hvordan vi sammen kan lægge en plan, når de første symptomer melder sig. For at du som leder kan hjælpe med at nå frem til en løsning, kræver det en gensidig tillid mellem dig og medarbejderen og tryk på arbejdspladsen.

Det bringer os frem til en vigtig pointe i forhold til stressforebyggende ledelse, for en stor del af det stressforebyggende arbejde, du står over for, skal i virkeligheden ikke gøres, når det er ved at gå galt og en medarbejder oplever stress-symptomer. Det skal gøres i det, man kan kalde *fredstid*. Det er i fredstid – altså når der ikke er aktuelle svære sager, men ro og stabilitet i medarbejdergruppen – at du som leder skal melde ud, hvordan du ønsker, I skal samarbejde om at håndtere stress-symptomer, hvis de opstår. Det er også i fredstid, du skal fortælle medarbejderne om, hvilke forventninger de kan have til dig, og hvad du forventer af dem. Og det er i fredstid, du skal tale med dine medarbejdere om, hvordan stressforebyggelse er et fælles ansvar, om vigtigheden ved gensidig åbenhed, hvis du skal kunne hjælpe, om kommunikationen til kolleger og om den nødvendige opfølgning.

Som mennesker er vi alle ansvarlige for at finde ud af, hvad vi har brug for. Det, vi ikke kan løse selv, må vi bede om hjælp til. Det gælder, uanset om du er leder eller medarbejder. Dine medarbejdere har et ansvar for at gå til dig som leder, hvis de oplever et pres – også selv om presset ikke skyldes arbejde. De bør involvere dig og hjælpe dig ved at fortælle, hvad de har brug for. Eller at de har brug for ledelse og støtte. Men når du ved, at det for medarbejderen kan være svært at melde direkte ud, kan du som leder øve dig i at komme medarbejderen i møde, så stress-symptomerne ikke udvikler sig.

De 4 trin

Nu har vi været igennem introduktionen, og vi skal i gang med bogens fire dele, som tilsammen danner metoden til stressforebyggende ledelse. De fire trin i stressforebyggende ledelse er:



SPOT DET



SPØRG OG FORSTÅ



FIND LØSNINGEN



FØLG OP

TRIN 1

SPOT DET



Stress begynder med små ændringer.

Vær opmærksom på, om din medarbejder reagerer anderledes, end han plejer.

Hold øje med adfærdsændringer.

OPDAG ÆNDRINGERNE TIDLIGT

Hvis du som leder har en oplevelse af, at en medarbejder forandrer sig, kan det være en god ide at give vedkommende mere opmærksomhed for at finde ud af, om han er ved at udvikle stress. Læg mærke til, hvordan han handler i forskellige situationer. Virker han åbenlyst presset? Er han begyndt at snerre ad de andre, eller brokker han sig over maden i kantinen hver dag? Nogle gange vil du kunne se tydelige tegn på, at noget ikke er, som det skal være. Andre gange skal du se bag facaden for at opdage, at dét, at medarbejderen brokker sig, måske i virkeligheden dækker over begyndende stress.

Tidlige tegn på stress og symptomer på stress kan tage sig vidt forskelligt ud, som vi har været inde på, og det vil ofte være svært for dig at spotte, fordi det er noget, medarbejderen selv kæmper med og helst ikke vil tale om. Men her får du en samlet oversigt, så det bliver nemmere for dig. Du får kendskab til, hvad medarbejderen oplever, og hvad du kan opfordre dine medarbejdere til at være opmærksomme på hos sig selv.

Tidlige tegn på stress

FYSISKE TEGN PÅ STRESS

(det mærker medarbejderen)

- Hovedpine
- Svimmelhed
- Uro i kroppen
- Hjertebanken
- Muskelspændinger
- Tendens til at svede
- Stakåndethed
- Mundtørhed
- Infektioner
- Ondt i maven
- Hyppig vandladningstrang
- Ændret appetit
- Kvalme
- Forstoppelse
- Diarré
- Nedsat sexlyst.

PSYKISKE TEGN PÅ STRESS

(det mærker medarbejderen)

- Tankemylder
- Negative, selvkritiske eller bebrejdende tanker
- Bekymringer
- Angst
- Svingende humør, nedtrykthed
- Skam
- Skyldfølelse, dårlig samvittighed
- Irritabilitet, vrede

- Træthed
- Søvnproblemer
- Hukommelses- og koncentrationsbesvær
- Ubeslutsomhed
- Nedsat selvtillid
- Lettere til gråd.

Symptomerne er normale reaktioner, og de fleste mennesker kender til dem. Du kender dem sikkert også fra dig selv. Og selv hvis du genkender mange af symptomerne, betyder det ikke nødvendigvis, at du skal være bekymret. Men lægger du mærke til ændringer hos en af dine medarbejdere – eller hos dig selv – igennem nogle uger, der har rod i nogle af punkterne, kan der være god grund til at være særlig opmærksom. Problemerne opstår ikke, når du reagerer på noget, du har bemærket, men når du ikke gør noget ved reaktionen eller måske ligefrem vænner dig til den. Handl, mens du kan. Hvis en medarbejder fortæller eller signalerer, at han har hovedpine eller ondt i maven i længere tid, så undersøg, hvad der ligger bag reaktionen.

De negative følelser og tanker hos en medarbejder, der føler sig presset, er ofte medvirkende til, at medarbejderen ikke søger din eller andres hjælp. Ændringerne kommer ofte gradvist. Måske er han ikke engang selv klar over, at noget er ved at udvikle sig i negativ retning for ham. Han tror måske, at han bare skal tage sig sammen, eller at det ikke nytter noget at søge hjælp. Han kan skamme sig, så det er svært for ham at fortælle andre, hvordan han har det. Han kan, berettiget eller uberettiget, have tanker om at være udsat for et urimeligt pres fra dig. Derfor vil du sikkert ikke få noget at vide om, hvordan han har det.

De to lister, du lige har set, er de usynlige tegn på stress. Dem kan du som sagt ikke forvente at få oplysninger om fra medarbejderen. Men hvad gør du så? Der er sandsynligvis også nogle synlige ændringer, som er lidt lettere for dig at spotte. Det kan i starten være små, umærkelige ændringer, men de kan være tegn på begyndende stress og er derfor vigtige at lægge mærke til. Her kommer en liste over de mest almindelige adfærdsændringer. Under trin 2 kommer vi ind på, hvad du kan gøre, når du ser de ændringer hos en medarbejder.

ADFÆRDSÆNDRINGER

(synlige for dig som leder)

- Manglende overblik
- Ubeslutsomhed
- Mindre entusiasme og interesse
- Undgåelsesadfærd
- Tilbagetrækning fra fællesskabet
- Overspringshandling
- Anspændthed
- Kynisme og tab af empati
- Nedsat hygiejne
- Sjusket påklædning
- Øget brug af stimulanser, for eksempel kaffe, sukker, nikotin og/eller alkohol.

Nu skal du møde Lise. Ved hjælp af hendes historie kan vi illustrere, hvad der sker, når en medarbejder ændrer adfærd, og hvad du som leder skal være opmærksom på.

Overbookinger og hjemmedag

Historien om Lise

På et kontor i Aarhus tager Lise sig til hovedet. Hvad er det, hun har rodet sig ud i? Tre workshops hos en af de største kunder er det lige lykkedes hende at afsætte. Lise kan næsten ikke tro det. De øverste chefer bliver henrykte. Hun burde være glad, men tænker pludselig, at alting ramler. For der er ét problem. Den ene dag fylder hendes søn 10 år. Den anden dag skal hendes datter til DM i skolefodbold. Lise har lovet at være der for sine børn. Hun gnider sine tindinger og tænker ”åh nej!”.

På vej hen til kantinen møder hun sin leder, Pernille. Pernille smiler, da hun ser Lise, men Lise reagerer ikke.

”Hvad er der med dig i dag?” spørger Pernille, da de står i kantinekøen sammen, og puffer drillende til hende.

”Pas lige på!” udbryder Lise irriteret.

”Bevares. Er der sket noget?”

”Nej!”

Der er stille et øjeblik. Lise ser op på tavlen med dagens menu.

”Grøntsagslasagne, øv.”

De spiser i tavshed, og Lise går hurtigt tilbage til sit kontor. Hendes tanker kredser om de tre workshops. Hvad skal hun stille op? Tankerne myldrer, men ingen svar dukker op. Da praktikannten, Sarah, stiller sit tredje spørgsmål om printeren, bliver Lise så irriteret, at hun begynder at råbe. Sarah ser forskrækket ud. Lise smækker med sin dør og sætter sig bag skrivebordet. Nu må hun få styr på situationen. Hvad vil kunden sige, når hun aflyser? Og hvad vil chefen sige? Ikke Pernille, men virksomhedens øverste chef. Hvad nu hvis folkene hos kunden bliver så utilfredse, at de afbryder samarbejdet? Bliver hun så fyret?

Lise har mest lyst til at slukke computeren og tage hjem. Så-

dan plejer hun ikke at have det. Hun er mellemløber og vant til at have mange bolde i luften. Hun kan godt håndtere pres. Indimellem bilder hun faktisk sig selv ind, at hun holder af det. Flere gange har hun hørt sig selv fortælle andre om, hvordan det giver jobbet kant og får hende til at gøre sig ekstra umage. Oplevelsen af, at der er noget på spil, fænger hende. Bortset fra nu. Lige nu er det, som om alting vælter ned over hende.

I det samme banker det på døren.

”Ja,” vrisser Lise.

Pernille åbner døren.

”Har du et øjeblik?”

”Nej!”

Pernille går alligevel roligt hen til hende.

”Sarah står ude ved printeren og snøfter. Hvad er der galt?”

Lise sukker og peger på en stol. Pernille sætter sig. Så begynder Lise at fortælle.

”Jeg synes, du skal kontakte kunden og sige det, som det er,” siger Pernille, da Lise har fortalt om sit dilemma med workshops, fødselsdag og DM.

”Sige det, som det er?”

Lise ligner en, der lige har fået en forfærdelig besked.

”Ja. Hør, om ikke I kan rykke foredragene. Måske kan I finde nogle andre dage,” fortsætter Pernille.

”Men hvad nu hvis de bliver utilfredse? Hvad nu hvis ...”

”På grund af det her? Jeg tror altså, der skal mere til.”

Lise sveder og er irriteret, men gør, som Pernille siger: Sender en mail og foreslår nogle andre datoer.

Næste morgen vågner Lise tidligt og tjekker sin telefon. Der er intet svar. Hun går i bad og laver kaffe. Stadig intet svar. Så kører

hun af sted. Trafikken er allerede tæt. Hendes tanker kredser kun om én ting: Skal hun ringe til kunden? Nej, bliver hun enig med sig selv om. Klokkeren er jo ikke særlig mange. De skal lige have en chance for at se mailen. Men hvad nu hvis de er sure? Tankerne drøner væsentlig hurtigere af sted end trafikken. Lise overvejer at vende om. Har hun det egentlig ikke også lidt influenzaagtigt? Måske skulle hun tage en sygedag for at glemme det hele og komme ovenpå igen. Bare én dag.

I det samme ringer telefonen. Det er Pernille.

”Hej,” udbryder Lise overrasket.

”Jeg ville bare lige høre, hvordan det går.”

”Øh, tak. Altså ... Øh, ikke så godt. Jeg er egentlig på vej på job, men jeg overvejer at vende om. Jeg er ikke på toppen ... Jeg tror måske, det er bedre, at jeg arbejder hjemmefra i dag.”

”Er du syg?”

”Nej, eller jo ... Jeg ved det ikke. De har ikke svaret. Det er noget møg, og jeg har det mærkeligt.”

”Kom ind på kontoret. Bare et par timer. Jeg har en sag, som jeg gerne vil have, du lige kaster et blik på.”

Lise sukker.

”Okay.”

Klokken 10.30 er de færdige med Pernilles sag. Den var ikke særlig kompliceret, og det undrer Lise, at Pernille har bedt om hjælp til den. Men nu, hvor hun alligevel er her, kan hun lige så godt blive. Så kan hun altid tage en hjemmedag i morgen.

Dagen efter går det på samme måde. Lise føler sig ikke på toppen og har faktisk besluttet sig for at blive hjemme, da en kollega ringer. De er ikke særlig tætte. Men nu skal kollegaen også pludselig bruge Lises hjælp.

”Hvad har du gang i?” Lise står med armene over kors i kanti-
nen og kigger på Pernille.

”Hvad mener du?” siger hun.

”Tror du ikke, jeg kan gennemskue, at du kun ringer for at
få mig herhen? Og nu får du alle mulige andre til at gøre det
samme.”

Pernille tager en slurk vand.

”Det duer ikke, at du går rundt derhjemme og bliver trist og
ensom. Vi har brug for dig.”

”Jeg bliver ikke trist! Eller ensom. Men tak for tilliden!”

”Ring nu til kunden. Få det ud af verden.”

Lise ryster på hovedet, går op til buffeten og øser dagens ret
op. Måske har Pernille ret. Måske skal hun bare se at få det ud
af verden.

Tilbage på kontoret taster hun med svedige hænder numme-
ret til kunden. Hun tør næsten ikke trække vejret, da der endelig
bliver svaret i den anden ende.

”Jo, vi har set din mail,” lyder det fra den venlige sekretær i
telefonen. ”Og det er naturligvis okay at ændre datoerne, når du
siger det i så god tid. Vi er lige ved at undersøge, hvilke af de nye
datoer der passer os bedst.”

Lise trækker vejret tungt. Var det bare det?

Har Lise stress?

Lise reagerer med symptomer på stress, og hun har ændret ad-
færd. Hendes reaktion er på ingen måde usædvanlig, men som
leder vil du sikkert hurtigt lægge mærke til, at noget er galt. Lise
arbejder en del, men er tilsyneladende ikke overbebyrdet med
opgaver. Det virker ikke, som om bunkerne på hendes bord pres-

ser hende. Faktisk hører vi ikke så meget om mængden af hendes arbejde. Vi hører derimod, at hun holder meget af sit arbejde. Alligevel er vi ikke i tvivl om, at hun føler sig presset. Man fornemmer det tydeligt, da hun vrisser ad de andre og ikke kan samle sig om noget. Og da hun sidder i bilen på vej til arbejde og overvejer at vende om, er vi heller ikke i tvivl om, at hun mærker et pres. Men har hun stress?

I ”Den tredelte model”, som vi viste på side 26, forklarede vi, hvordan vi mennesker typisk reagerer med stress-symptomer, når vi oplever at være pressede: Vi konstaterer, at der er en belastning. Vi oplever og fortolker belastningen. Og så reagerer vi på oplevelsen. På det punkt fungerer vi ens, uanset om vi er mand eller kvinde, ung eller gammel, direktør eller medarbejder. Vi reagerer altså på samme måde, når noget opleves farligt for os. Men det er meget forskelligt fra person til person, hvad vi oplever som farligt, og hvor meget der skal til, før vi udvikler symptomer på stress. Og symptomerne ved reaktionen er også forskellige fra person til person.

Det er vigtigt, når du skal spotte begyndende stress, at du minder dig selv om, at symptomerne varierer fra person til person. For at finde ud af, hvad det handler om for den medarbejder, du står over for, har du brug for din professionelle nysgerrighed.

Vi sætter Lise ind i ”Den tredelte model” for at se sammenhængen mellem *belastning* → *oplevelse* → *reaktion*.

- **Belastningen**

Lise skal holde tre workshops for den kunde, som hendes chefer allerhelst vil samarbejde med. Men hun er forhindret i at deltage i to af dem, og nu står hun i et dilemma. Hvad skal hun aflyse – planerne med børnene eller arbejdet? Det er altså ikke selve arbejdsopgaven, de tre workshops, der er en belastning for Lise. Belastningen er det dilemma, at de to workshops falder sammen med private aftaler, som er vigtige for Lise.

- **Oplevelsen**

Selve opgaven er faktisk positiv. Lise mærker, at hun er efterspurgt, men fordi opgaven falder sammen med private aftaler, kommer hun under pres, og situationen virker farlig for hende. Lise er bange for, at hun kommer til at svigte nogle, uanset hvad hun vælger. Det er en svær situation for hende, og hun bliver med det samme hjemsøgt af bekymringer: Tænk, hvis hun bliver fyret. Eller hvis hendes børn bliver kedede af det. Hendes tanker begynder at snurre i en irrationel, negativ retning, og hun fortolker situationen som rigtig slem. Meget værre end omgivelserne mener, at den er. Pernille siger til hende, at det nok ikke er så slemt. Men det er det for Lise. Hendes følelser (frygt og bekymring) og fortolkning ("jeg svigter enten firmaet eller mine børn") er Lises oplevelse af belastningen.

- **Reaktionen**

Lise reagerer, som om hun er udsat for en stor trussel. Hendes lunte bliver kort, hun vrisser ad kollegerne og har svært ved at koncentrere sig. Hun kan ikke overskue noget. Hun

trækker sig fra arbejdsfællesskabet og bilder sig selv ind, at det er bedst, hvis hun bliver hjemme, indtil hun får det bedre. Lises reaktion omfatter klassiske tidlige tegn på stress.

Anerkend oplevelsen

Vi *tolker og tackler* situationer vidt forskelligt. Det, du synes er farligt, synes andre måske ikke er så farligt. Nogle bliver pressede over et forsinket fly, for hvornår går det næste fly? Andre oplever et pres, når kalenderen er for fuld, for hvordan skal de så kunne nå at aflevere og hente børn? For andre igen kan tanken om en stor præsentation på jobbet bringe dem ud af kurs. Tænk nu, hvis de siger noget forkert.

De måder, vi reagerer på, når vi oplever et pres, har mange fælles-træk, men de tidlige stressreaktioner bunder altid i individuelle fortolkninger. Vi kan opleve den samme situation vidt forskelligt og derfor også reagere vidt forskelligt på den. Måske tænkte du, da du læste om Lise, ”herregud, det er jo bare tre workshops”, men sådan oplever Lise det ikke. Hun er bange for at blive fyret, selv om der har ikke været nogen ydre tegn på, at det vil gå sådan. Hendes chef har ikke sagt noget. Kunden har ikke sagt noget. Og børnene har heller ikke nævnt noget. Faktisk er de helt uvidende om, hvad der foregår. Scenarierne er alene nogle, Lise forestiller sig. Selv om hun plejer at kunne klare meget, går hun nu nærmest i selvsving. For hver time, der går, overtager hendes irrationelle tanker mere og mere. Den udvikling af en tiltagende irrationel måde at se situationen på er karakteristisk for udviklingen ved stress. Det sker ofte, når vi går alene med vores tanker.

Hvad du som leder mener om situationen, om du kan *forstå* medarbejderens tanker og følelser, og om du selv synes, at situationen er presset, er i virkeligheden underordnet. Din medarbejders oplevelse af pres kan ikke diskuteres. Når din medarbejder oplever at være presset, er det sådan, det er. Men du kan spørge og tale med medarbejderen om fortolkningen, der fører til hans reaktion, og ad den vej hjælpe ham med at løse problemet. De ledere, der formår at acceptere den præmis, kan øge trivslen og arbejdsglæden og forebygge stress blandt deres medarbejdere. Vær derfor hurtig til at bemærke adfærdsændringer, og interessér dig oprigtigt for medarbejderens måde at opleve situationen på.

HVORNÅR SKAL DU VÆRE BEKYMRET?

Du kan som sagt ikke regne med, at en medarbejder af sig selv kommer og fortæller dig, at han har tidlige stress-symptomer. Ud over listerne på side 42 og 44 kan du også være opmærksom på, om en medarbejder:

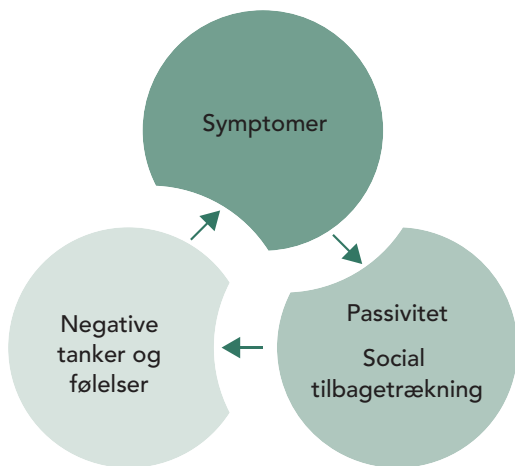
- Har svært ved at omstille sig
- Viser modstand
- Virker utilfreds eller negativ
- Undgår at påtage sig opgaver
- Presser sig selv unødigt
- Agerer uhensigtsmæssigt i sociale sammenhænge
- Fortæller sig i detaljer frem for helheden.

Negativt tankespind

Selv om Lises reaktion er ganske normal, er den ikke helt harmløs. Lises oplevelse og stressreaktion kan faktisk være skadelig. Lise kører hurtigt sig selv ind i et negativt tankespind, der forstærker hendes reaktioner. Det er en helt typisk udvikling i en stress-situation. Det er her, du så tidligt som muligt skal have identificeret symptomerne og tage fat – for at undgå, at de tegn bliver første trin i udviklingen af mere alvorlig stress.

Et af Lises symptomer er irritation: Hun er irriteret over Pernilles ”hej”, over lasagnen i kantinen og over praktikantens spørgsmål om printeren. Hun ender endda med at give hende en verbal lussing. Men Lises egentlige problem er hverken lasagnen eller praktikanten. Hun var med stor sandsynlighed også blevet irriteret, hvis menuen havde været forårsruller. Lises reaktioner handler om noget andet. Bag den vrissende tone og fjendtlige facade er Lise fyldt op med negative følelser og tanker: Hun er bange for ikke at være god nok. Bange for at fejle. Og bange for at skuffe sine chefer og sine børn. Og vi er ikke i tvivl om, at hendes tanker om sig selv er negative. Hun forsøger at trække sig fra fællesskabet med en lukket dør og ved at blive hjemme, måske for at beskytte sig selv. En sådan negativ udvikling vil på et tidspunkt føre til, at en medarbejder passerer tærsklen for at melde sig syg. Isolation kan typisk ses som en forløber til sygefravær.

I figuren ”Stressens onde cirkel” kan du se, hvordan Lises tanker kører i ring og forstærker symptomerne.



Stressens onde cirkel

Lise frygter, hvad andre vil tænke om hende – både chefen, kollegerne og hendes børn. I kølvandet på den frygt kommer tanker om ikke at være god nok sammen med skyldfølelsen over at være havnet i situationen. Skylden tynger Lise. Hun er både bange for at blive fyret og for at såre sine børn. Og det skammer hun sig over. Det er klassiske følelser, der opstår i alle mennesker, når vi oplever stress-symptomer. Følelserne er urgamle og knyttet til menneskets frygt for udstødelse fra fællesskabet.

4 følelser, som meget ofte opstår sammen med stress:

- Frygt for konsekvenserne, for eksempel at blive fyret. Og for at andre bliver vrede på os eller kede af det.
- Skyldfølelse over, at vi ikke kan klare det, vi troede.

- Skam over ikke at kunne leve op til egne eller andres forventninger om at være en god far/mor, kollega og medarbejder. Det vil være lig med, at andre ikke kan lide os, og at vi så ikke længere må være en del af flokken.
- Nedtrykthed – ledsaget af negative og bekymrede tanker om både fortid, nutid og fremtid.

Svære følelser og tankemønstre påvirker hinanden gensidigt. Her får du en liste over de tanker, som de fleste mennesker oplever som en del af de tidlige tegn på stress, når de er på vej ind i et negativt spind af irrationelle tanker. Når vi viser listen til stressramte, nikker de ofte og siger: ”Det er præcis sådan, jeg har det.” Og som du kan se, passer mange af dem på Lise. Måske passer de også på nogle af dine medarbejdere – eller på dig selv?

Typiske tanker

- Kan mine kolleger stadig lide mig?
- Er chefen sur på mig?
- Bliver jeg fyret?
- Hvordan holder jeg til det her?
- Er jeg god nok?
- Mit hoved kan ikke mere ... Når jeg tænder computeren, bliver jeg svimmel og dårlig.
- Jeg glemmer ting.
- Kommer jeg nogensinde igen til at fungere, som jeg gjorde før?
- Måske egner jeg mig bare ikke til det her arbejde. Eller til noget arbejde.
- Alle mine kolleger kan jo klare det her, så hvorfor kan jeg ikke?

- Hvad er der galt med mig?
- Hvad tænker andre om mig?
- Jeg kan ikke overskue noget.

Den irrationelle hjerne

Menneskehjernen har udviklet sig igennem tiden, så den bedre kan analysere en problemstilling og opnå et bedre resultat. Det er vældig smart. Det er sådan, vi forbedrer os, udvikler os og formår at løse komplicerede problemer. Men bagsiden er, at hvis vi oplever at være under pres, vil det samme analyseredskab gøre, at vi altid sammenligner tingenes tilstand med noget, der er bedre og ofte ideelt. Det betyder, at vores tanker ofte vil fortolke den situation, vi står i nu, negativt. Og en negativ tanke fører hurtigt endnu en negativ tanke med sig. Hvis vi oplever at være pressede, vil vores tanker automatisk dreje i en negativ retning, og det medfører igen negative følelser og kropslige symptomer. At få tankerne tilbage på et mere positivt spor kan kræve, at nogle griber ind. Det skriver vi om under trin 2.

SPOT DET - KORT OG GODT

- Det begynder med dig som leder; spot ændringer hos dine medarbejdere – du kan ikke være sikker på, at medarbejderne selv kan.
- Hold øje med alle former for ændringer; begyndende stress kan vise sig som både ret synlige og nærmest usynlige, subtile tegn hos medarbejderen.
- Stress gør, at man har sværere ved at tænke rationelt og tale om det svære, ligesom stress gør det vanskeligere at bede om hjælp. Jo længere tid du venter med at gribe ind, desto sværere bliver det at gøre en forskel for den medarbejder, der udvikler stress. Omvendt er det typisk lettere at opnå en fælles forståelse og komme i den rigtige retning, hvis man får fat i problemet tidligt.
- Den irrationelle stressramte hjerne har brug for *ledelse*. Din medarbejder har brug for en leder, dig. Åbn øjnene for alt, der sker omkring dig, så du tidligt kan opfange tegn på stress.

En af mine medarbejdere har sagt, at hun er bekymret for stress-symptomer hos en kollega. Hvordan bør jeg gribe det an?

Hvis du får en henvendelse fra en medarbejder om mulig stress hos en kollega, skal du lytte til den. Hvis du er i tvivl om, hvorvidt der er noget om sagen, kan det være en god ide at lave en observationsfase over ganske kort tid, 1-2 uger, hvor du selv prøver at lægge mærke til, om nogle af de adfærdsændringer, der er omtalt under trin 1, er til stede hos den pågældende medarbejder.

Hvis du er i tvivl, vil det også ofte være en god ide at tage en samtale med medarbejderen, du er bekymret for, og spørge ind til, hvordan det går. Nogle gange viser det sig, at han har det fint, men så er du på den sikre side. Husk, at det er de færreste medarbejdere, som bliver irriterede over, at deres leder spørger, hvordan det går. Uagtet om der er noget at være bekymret for eller ej.

Min medarbejder træffer valg, der presser ham, og jeg kan se, at det går galt. Kan jeg forhindre det?

Nej, du kan ikke altid forhindre det, hvis det er det, medarbejderen er på vej ud i – nok uden selv at vide det. Men du kan tale åbent om din bekymring og gøre det klart for ham, at du forventer, at han tager medansvar for sin situation og for sit arbejde, uagtet hvilke valg han træffer. Du gør dermed medarbejderen bevidst om, at han skal være opmærksom på risikoen for en uheldig udvikling og de konsekvenser, det måtte have. Det skal ikke lyde som en trussel. Du kan blive nødt til at omtale det, hvis medarbejderens opgaveløsning er påvirket, og gøre det tydeligt, at du som leder både skal hjælpe den enkelte medarbejder og gøre det bedste for hele organisationen. Der kan vise sig at være behov for flere samtaler.

Min medarbejder siger, at det går godt, og afviser alle de stress-symptomer, jeg tydeligt kan se. Hvad skal jeg gøre?

Medarbejderen ved i sidste ende bedst selv, hvordan han har det. Hvis din medarbejder afviser dine iagttagelser, kan du ikke tvinge ham til at erkende det eller være enig med dig. Tal åbent med medarbejderen om din bekymring, og gør det klart, at du forventer, at han tager medansvar for sin situation. Involver dig så hurtigt som muligt, hvis der er arbejdsopgaver, I skal kigge nærmere på sammen. På den måde gør du medarbejderen bevidst om, at han skal være opmærksom på sine reaktioner og sin adfærd. Nogle gange vil det være nok til, at medarbejderen får sig selv på ret kurs igen. Andre gange vil det føre til, at du bliver involveret på et senere tidspunkt, men da vil dialogen allerede være begyndt.

Hvis du har en medarbejder, som slet ikke selv erkender, at der er noget galt, vil det ofte være nødvendigt med flere samtaler. Her kan det også være nødvendigt at inddrage nogle betragtninger om personens måde at fungere på, altså at du siger: ”Jeg respekterer, at du ikke selv oplever, at du ikke har det godt. Men jeg er nødt til at fortælle, at din måde at løse opgaverne på har ændret sig, og det skal jeg som leder også være opmærksom på.”

Nogle arbejdspladser har indført en test, som monitorerer trivlsen i afdelingen, ved at hver medarbejder svarer på nogle spørgsmål. Hvis der sker et fald i trivlsen for en medarbejder, bliver han kontaktet af en ekstern fagperson. Hvad er jeres holdning til sådan et værktøj?

Det er fint, at der er en monitorering, men det er vigtigt, at medarbejderne kender formålet og oplever det som støtteforanstaltning og ikke som en form for kontrol og pres. For det kan

i sig selv føre til stress. Løsningen med, at medarbejderen bliver kontaktet af en fagperson, der ikke hører til arbejdspladsen, og som måske slet ikke er i kontakt med medarbejderens leder, er ikke optimal. Den første, der skal kontakte en medarbejder, der har et fald i trivsel, bør være en intern person, allerhelst medarbejderens nærmeste leder. Det er lederen, som har mulighed for at foretage de praktiske ændringer på arbejdet.

Vi er skeptiske over for en generel udbredelse af tests, som ikke fører til en dialog mellem lederen og medarbejderen og til nysgerrighed og oprigtig interesse for at forstå medarbejderens oplevelse.

- **Har du ladet en medarbejder ændre adfærd uden at gribe ind, fordi du var nervøs for, at det var for privat at tale om, og håbet, at det gik over af sig selv?**
- **Ved du, at en medarbejder er ved at udvikle stress, men holder du igen med at tale om stress, fordi du frygter, at mange medarbejdere så vil møde op på dit kontor og sige, at de også føler sig stressede?**

I flere år har vi har bildt os selv og hinanden ind, at stress er en sygdom, vi bliver ramt af, hvis vi arbejder for meget. At det er arbejdspladserne og lederne, der gør de ansatte syge. Men hvis vi udelukkende ser stress som et overbelastningssyndrom og sender medarbejdere hjem, så de kan få fred og ro, overser vi, hvad der reelt skal til for at knække stresskurven. Og vi får aldrig udnyttet de afgørende muligheder, der er for at forebygge stress.

Jeg gør det i morgen - fra undgåelse til stressforebyggende ledelse gør op med en række myter om stress og viser, at lige netop arbejdspladsen er et afgørende sted at begynde, når vi vil knække den stresskurve, som ingen endnu har formået at få bugt med.

Forfatterne kommer med deres bud på, hvordan du som leder kan gribe stress helt anderledes an. Du bliver introduceret til et nyt og mere nuanceret syn på stress og bliver klædt på til at forebygge stress blandt dine medarbejdere ved hjælp af fire konkrete trin, hvor du blandt andet lærer at være professionel nysgerrig. Du møder også en række ledere, der har bragt stressrelateret sygefravær blandt deres medarbejdere ned ved at justere den daglige ledelse. Kort og godt en bog om stressforebyggende ledelse, så du kan begrænse stress og øge arbejdsglæden, trivslen og produktiviteten.

Bogen henvender sig til alle ledere, i både offentlige og private virksomheder.



PPpublishers