

STRESS SKAL FOREBYGGES ORGANISATORISK

I takt med stigende tilfælde af stress på de danske arbejdspladser vokser behovet også hos lederne i forhold til at blive klædt på til at forebygge og håndtere stress – både hos medarbejderne og hos dem selv. I denne artikelserie præsenterer vi forskningsbaseret viden, konkrete erfaringer og velafprøvede redskaber til ledere, som gerne vil forebygge stress og styrke opgaveløsning og trivsel. Her ser vi på organisatorisk forebyggelse af stress.

Af Mette Kjærgaard Svendsen og Line Halborg fra Arbejdsmiljø København
[Bragt i Ledelse i Dag 30. januar 2019](#)



Mange ledere i dag oplever et massivt pres i forsøget på at efterleve de mange og ofte modsatrettede forventninger til dem: Der kommer nye projekter og opgaver til, større ledelsesspænd, flere matrikler, mere administration, snævre deadlines, løbende omstruktureringer samt krav udefra, oppefra, indefra og nedefra. Nogle sygemeldes måske som konsekvens af presset, andre søger væk.

Dette kan sætte en negativ, selvforstærkende proces i gang i forhold til den samlede balance på arbejdspladsen. Imens medarbejderne bestræber sig på – så vidt muligt inden for rammen – at løse deres opgaver, bestræber lederne sig på – så vidt muligt inden for deres ramme – at støtte medarbejderne og skærme dem for det høje pres, så de fortsat kan lykkes med deres opgave og trives undervejs.

PS-INDSATSEN

Psykisk Sundhed (PS) er en indsats i Københavns Kommune med Arbejdsmiljø København som udfører. Indsatsen kører på sit tredje år og har til formål at klæde ledere og andre vigtige aktører på til at forebygge og håndtere stress på de kommunale arbejdspladser. I nært samarbejde med aktørerne og via løbende workshops, kurser og ledersparring, udvikles, afprøves og forfines nyttige redskaber. Flere af redskaberne bliver præsenteret i denne artikelserie, og endnu flere kan findes på Arbejdsmiljø Københavns [hjemmeside](#).

I vores nære samarbejde med ledere og andre vigtige aktører, får vi i PS-indsatsen det klare indtryk, at man mange steder er blevet bedre til at forebygge og håndtere stress på *individ-niveau*. Der ligger dog et stort uudnyttet potentiale i forhold til at arbejde med stressforebyggelse på *organisatorisk niveau*.

Vi vil derfor i denne artikel sætte fokus på, hvordan du som leder kan arbejde organisatorisk stressforebyggende. Det er dog vigtigt at understrege, at en effektiv forebyggelse af stress på arbejdspladsen også kræver en indsats på gruppe-, leder- og individniveau. Det kan du læse mere om i de efterfølgende artikler.

IGLO-MODELLEN

IGLO er en anerkendt model til at sætte fokus på, hvordan man på flere niveauer kan arbejde konkret og målrettet med at forebygge psykisk overbelastning og stress på arbejdspladsen.

IGLO står for Individ, Gruppe, Leder og Organisation. Vi har valgt at bytte lidt rundt på rækkefølgen, så vi starter der, hvor vi mener, at behovet for styrket fokus er størst. Vi kalder det derfor OGLI:

O: Fokus på hvordan man kan arbejde organisatorisk stressforebyggende.

G: Fokus på hvordan man sammen i ledergruppen kan arbejde stressforebyggende i forhold til lederne selv og ud i organisationen.

L: Fokus på hvordan den enkelte leder kan forebygge stress hos sig selv.

I: Fokus på hvordan man som leder kan forebygge og håndtere stress hos de enkelte medarbejdere.

STRESS SKAL OGSÅ FOREBYGGES ORGANISATORISK

De fleste ledere, vi møder, bestræber sig dagligt på at forebygge og håndtere stress hos deres medarbejdere. De synes at have en rigtig fin forståelse for, at de må tage dialogen med den enkelte medarbejder, som rammes af stress, og forsøge at finde konkrete løsninger for at få etableret en bæredygtig arbejdsbalance hos denne medarbejder.

Forskningen viser dog også, at der, trods stigende bevidsthed om stress som en kompleks problemstilling, stadig er en tendens til, at stress i praksis defineres som det enkelte individs problem. Og mange ledere begrundes til stadighed stress i medarbejderens personlige eller private forhold. Det kan være, at medarbejderen ligger i skilsmisse, har sygdom i familien eller er for overambitiøs i sin arbejdsstil.¹

Denne tænkning er medvirkende til, at man ikke får kigget på, hvilke forhold i organisationen der i lidt bredere forstand giver anledning til unødigt arbejdspress, psykisk overbelastning og stress. Som eksempelvis at overveje, hvorledes rammerne for opgaveløsningen spiller ind, hvordan måden, man organiserer sig på, samt arbejdsgange og strukturer på arbejdspladsen kan give næring til stress, eller hvordan ledelses- og samarbejds-kulturen kan være kilde til unødigt arbejdspress og mistrivsel.



CASE: HVORDAN OPDAGER MAN STRESSKILDERNE I ORGANISATIONEN?

Lars er chef i et center i kommunen med seks afdelingsledere og 140 medarbejdere under sig. Han bliver ansat i en tid, hvor centeret de seneste tre år har været præget af reformer, omstruktureringer, ombygning og besparelser. En del medarbejdere har løbende og på skift været sygemeldt med belastningsreaktioner og stress som følge af en blanding af private og arbejdsmæssige forhold.

Egentlig er medarbejdere såvel som ledelse gode til at holde øje med hinanden og tage godt hånd om hver enkelt af de medarbejdere, der i perioder oplever sig stressede. Men Lars indser hurtigt, at der er behov for også at kigge organisationen efter i krogene for at undgå, at der ikke blot opstår nye stresstilfælde. Der er, med andre ord, brug for *organisatorisk forebyggelse*.

På nogle fælles møder med alle medarbejdere starter Lars med at øge bevidstheden i organisationen om, hvad stress overhovedet er, og hvordan man kan opfange det og reagere nyttigt på det. Det er vigtigt, at alle får en *fælles viden og forståelse* heraf, så stress hverken tales op eller tabuiseres, men sættes på dagsordenen og håndteres, når det reelt er på spil. Og det er vigtigt at stressforebyggelse bliver en *aktiv dagsorden* og *fælles opgave* for alle i organisationen.

For at afdække organisatoriske kilder til stress, arbejder Lars og lederteamet med redskabet *Hvor trykker skoene hos os?* Redskabet har vi udviklet, fordi flere chefer på højt niveau efterspurgt hjælp og konkrete redskaber til at kortlægge organisatoriske kilder til stress.

REDSKAB: HVOR TRYKKER SKOEN HOS OS?

Redskabet baserer sig på den organisatoriske stressmodel *3P* og bruger dialogkort til at sætte fokus på, hvordan kerneopgaven (**p**roduktet), rammer og strukturer (**p**rocedurerne) samt selve samarbejds- og ledelseskulturen (**p**rocesserne) har stor betydning, når det handler om at forebygge stress i organisationen.²

Dialogkortene består af en række spørgsmål, der adresserer de temaer, som ifølge stressforskningen er særligt relevante at forholde sig til med henblik på organisatorisk stressforebyggelse. De handler således ikke om trivsel og stress, men om at styrke en veldrevet professionel organisation med fokus på gode rammer for opgaveløsningen. På den måde flytter man dialogen fra personlige og private anliggender til professionelle overvejelser om samarbejde, prioriteringer, deadlines og opgavehåndtering.

Redskabet er udviklet til ledergrupper, afdelinger, teams og organisatoriske samarbejdsorganer som eksempelvis MED-udvalg og trio (leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant), så de sammen kan afdække og handle på organisatoriske kilder på stress.

Se videovejledning og bestil kort på [Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside](#).



HVILKEN FORANDRING SKABER ET FOKUS PÅ ORGANISATIONEN?

Arbejdet med kortene hjalp Lars og hans team med at strukturere hverdagen på en professionel, effektiv og hensigtsmæssig måde for dem alle.

- For os er kortene rigtig gode. Vi fik øje på flere ting. Vi opdagede for eksempel, at vi holder for mange møder og nogle gange de forkerte møder. Vi brugte ikke møderne rigtigt. Hvis der ikke kan træffes beslutninger, fordi de rette folk ikke er tilstede, eller hvis dagsordenen ikke er skarp nok, så ender man nemt med at spille tiden og være dybt frustreret, når man går derfra. Og det er stressende. Med det opgavepres vi har, så skal møderne føre til de rigtige beslutninger, og de skal hjælpe os videre med vores opgaver. Det gør de nu, fortalte Lars, da han evaluerede redskabet.

Generelt melder arbejdspladserne tilbage, at redskabet på en enkel måde giver anledning til vigtige og nødvendige drøftelser. Det skærper både fokus og handling i forhold til at udvikle organisationen i en retning, som styrker opgaveløsning og trivsel og samtidig forebygger stress.

”Organisatorisk stressforebyggelse er nemlig en yderst kompleks og vanskelig opgave, som ikke kan løses af en leder alene. Lederen bør involvere resten af organisationen som led i stressforebyggelsen”

På en anden arbejdsplads brugte ledere og medarbejderrepræsentanter redskabet sammen. Her blev de opmærksomme på, at ledelsen havde en uhensigtsmæssig tendens til at sætte for mange projekter i gang og generelt ”forstyrre” medarbejderne for meget. Som den øverste leder Lone udtalte:

- Vi har som ledelse så meget, vi gerne vil, og vi sætter mange skibe i søen i løbet af et år. Kortene hjalp os til at indse, hvor meget vores store iver faktisk kræver af vores medarbejdere. De oplever jo, at de ikke kan nå at implementere det ene tiltag, før der kommer et nyt, og det presser dem mere, end vi var klar over. Så nu overvejer vi i ledelsen mere grundigt, om det enkelte skib overhovedet skal sættes i søen og hvordan. Hvilken timing, planlægning og information er der brug for, så det giver bedre mening for medarbejderne og forstyrrer mindre? Og så skibet i øvrigt kommer i havn og ikke bare ”flyder rundt derude”.

Dialogkortene kan altså hjælpe til at ”forsimple” medarbejdernes komplekse arbejdssituation og dermed forebygge stress og styrke organisationen på samme tid.³

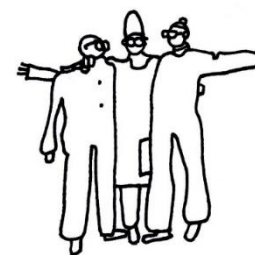
På begge de ovenstående arbejdspladser er trivslen og produktiviteten steget de senere år, og sygefraværet er faldet markant. Dette er der flere gode grunde til. Ifølge både Lars og Lone har det afgørende betydning for deres succes, at de som ledelse i høj grad involverer og samarbejder med forskellige relevante aktører i organisationen. De drøfter løbende deres udfordringer og benspænd med ledergruppen og den øverste ledelse. De laver de justeringer i organisationen, der opstår behov for undervejs. Og de samarbejder tæt med teamledere og andre nøglepersoner blandt medarbejderne i det daglige.

Det sidste er en pointe, vi gerne vil dvæle lidt ved. Organisatorisk stressforebyggelse er nemlig en yderst kompleks og vanskelig opgave, som ikke kan løses af en leder alene. Lederen bør involvere resten af organisationen som led i stressforebyggelsen.

MEDARBEJDERNE ER UUNDVÆRLIGE SAMARBEJDSPARTNERE

I de fleste kommuner er MED-udvalget det oplagte forum at starte dialogen omkring, hvordan man kan forebygge stress på arbejdspladsen. På andre arbejdspladser kan det være samarbejdsudvalg, faglige koordinatore, teamledere eller andre nøglepersoner, som vil være de oplagte at involvere.

Vi anbefaler, at man har sådan et *formelt forum*, hvor både ledelse og centrale medarbejdere er repræsenteret, og hvor man løbende kan tage de mere overordnede strategiske drøftelser omkring, hvad der skal fokuseres på for at komme psykisk overbelastning og stress i organisationen til livs.



Det er en fordel, hvis de personer, som sidder i dette forum, har stor berøringsflade i organisationen, så de ideelt set har både god føling med deres kolleger, og også meget gerne stor påvirkningskraft.

Nøglepersonerne har nemlig to særligt vigtige roller. For det første at agere *lyttepost*. Det vil sige, at de som repræsentant for medarbejderne bevidst "lytter" til organisationen i bestræbelsen på at opfange, hvad der fylder for kollegaerne i forhold til arbejdsmiljø og arbejdsforhold. Er der udfordringer og/eller tidlige tegn på overbelastning og stress i organisationen, som skal drøftes og handles på i tide? Det kan være vanskeligt for den travle leder med mange medarbejdere under sig selv at have tilstrækkelig føling med.

For det andet har nøglepersonerne rollen som *ambassadør*. Det vil sige, at de er med til over for kollegaerne at formidle, forklare og skabe mening i forhold til de beslutninger, der træffes i det formelle forum.

For at kunne agere rettidigt og med mindst mulige indgreb på de udfordringer, der løbende opstår, anbefaler vi i øvrigt, at I etablerer en god struktur og systematik for samarbejdet med nøglepersonerne.

SKAB EN STRESSFOREBYGGENDE KULTUR

Endeligt er det vigtigt, at kulturen på arbejdspladsen understøtter stressforebyggelsen. Hvordan håndterer I typisk langvarigt arbejdspress? Hvordan taler I om travlhed og stress hos jer? Og bringer samtalerne jer et bedre sted hen?

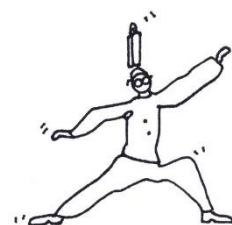
På nogle arbejdspladser er stress tabu, og man taler ikke om det. Travlhed og stor efterspørgsel italesættes måske udelukkende som indikationer på, at man som organisation har succes, og på ledelsesgangen glædes man over det store engagement

blandt medarbejderne. I en sådan kultur kan det være både svært og skamfuldt for den enkelte at gøre opmærksom på, at begejstringen er kammet over og blevet til en belastning.

Andre steder bliver et normalt, effektivt tempo hurtigt omtalt som stress – også selv om der blot er tale om periodevis travlhed. Her kan det hurtigt udvikle sig til en negativ spiral, hvor den konstante samtale om, hvor hårdt arbejdet er, gør, at arbejdsdagen opleves endnu mere slidsom. Der kan måske være en tendens til, at man "forfærdeliggør" situationen, og sådan en stemning kan smitte, så endnu flere mister modet. I begge tilfælde bliver det vanskeligt at opfange og handle på stress i tide.

Vores budskab er, at det handler om at finde den rette balance på arbejdspladserne ved at tale om arbejdsbelastning og stress på *nyttige* måder. Det betyder, at man:

1. Reagerer, når man oplever tidlige tegn på stress, og taler åbent om det.
2. Undersøger, hvilke konkrete årsager der spiller ind, og hvilke handlingsmuligheder der kan findes.
3. Handler!



Som leder skal man her igen huske at handle både forebyggende over for organisationen og aktivt i forhold til den enkelte medarbejder.

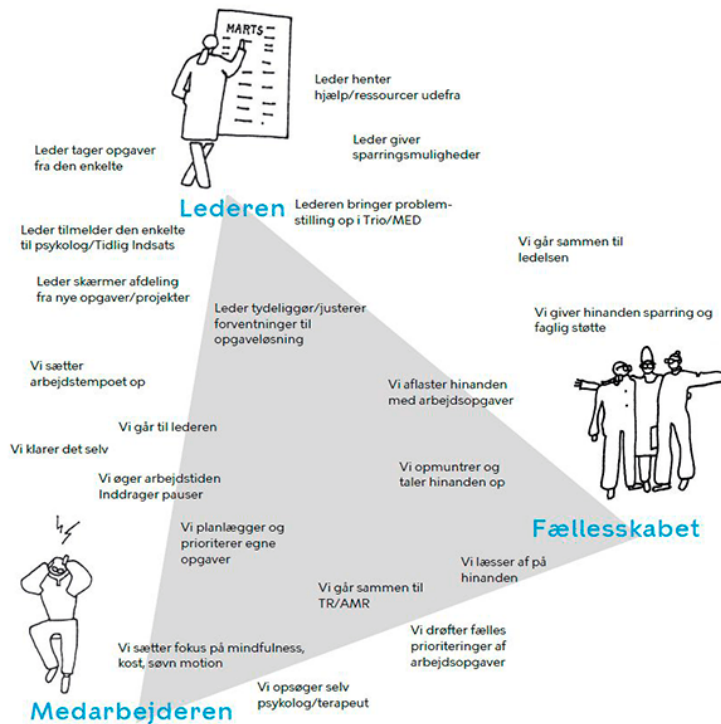
Endnu en vigtig pointe er, at måden, man møder – og positionerer – den stressramte medarbejder på, har stor betydning for, hvor nyttig samtalen bliver. Stress opleves som et ubehagelig kontroltab for den enkelte, og ofte lurer de selvbebrejdende tanker, følelsen af inkompetence og opgivelsen lige under overfladen.

Ordet stress behøver slet ikke at indgå i en nyttig stressforebyggende samtale. Tværtimod. Tal hellere personen op. Fokusér på det, der trods alle odds er lykkedes, og det, der stadig er muligt. Tal til aktøren og ikke til offeret. Forstærk handlekraften og ikke håbløsheden.

En sidste pointe, når det handler om at skabe en stressforebyggende kultur, er vigtigheden af også at styrke den *fælles* eller *kollektive coping*, som Tanja Kierkegaard kalder det.⁴

Det viser sig tydeligt for os, når vi kommer ud på arbejdspladserne, at kulturen adskiller sig markant afdelinger, teams og organisationer imellem, i forhold til hvilke stier man typisk betræder, når man er presset igennem længere tid. Er det den enkelte *medarbejder*, der strammer ballerne, arbejder hurtigere, inddrager frokostpausen og planlægger og prioriterer i sine opgaver? Eller vender man sig typisk imod *fællesskabet* – det vil sige kollegerne eller teamet – for at få hjælp, søge sparring eller "læsse af"? Eller går man til *lederen*?

REDSKAB: KULTURTREKANTEN



Erfaring med redskabet Kulturtrekanten viser, at der på de fleste arbejdspladser forekommer mange handlinger på medarbejderniveau. Dette giver måske også god mening, da det ligger i stressens natur at man "strammer ballerne" og tager sig sammen. Men det varierer meget fra arbejdsplads til arbejdsplads, i hvor høj grad man bruger fællesskabet og ledelsen til at håndtere længere tids arbejdspress.

Uden at kunne påkalde os forskningsmæssigt belæg herfor, så ser der ud til at være mest trivsel og mindst oplevet stress på de arbejdspladser, hvor alle tre niveauer tages i anvendelse. Det vil sige der, hvor der er flere stier at vælge imellem, når man er presset, og hvor kulturtrekanten således bliver "sidetung", men er i bedre balance.

Hvis man ønsker at skabe en stressforebyggende kultur i organisationen, er kulturtrekanten et godt sted at starte.

NÆSTE SKRIDT

Når det som leder lykkes, at:

1. have et både-og-fokus på organisationen og individet, hvor der også opfanges og handles på organisatoriske kilder til stress,
2. samarbejde aktivt og systematisk med medarbejderrepræsentanter og andre nøglepersoner om opgaven med at forebygge stress,
3. inspirere til udviklingen af en stressforebyggende kultur

- så er man nået et godt stykke af vejen i forhold til at forebygge stress på arbejdspladserne.

Man har lagt et godt fundament for den organisatoriske forebyggelse. Men man er ikke i mål. Der er også brug for at arbejde på de andre niveauer – ikke mindst den samlede ledergruppe og opad i ledelsesstrengen. I næste artikel sætter vi derfor fokus på ledergruppen.

REFERENCER

1. Ladegaard & Skakon (2017): Forskere: Mellemledere fokuserer på stress-syges private problemer. I: Altinget.dk, 15.11.2017. Link: <https://www.alinget.dk/sundhed/artikel/forskere-mellemledere-fokuserer-paa-stress-syges-private-problemer>.
2. Bach Pedersen & Hulstrøm (2016): Virksomheders individuelle fokus på stress koster dyrt. I: LEDELSE i DAG, april-maj 2016. Link: <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2016/ledelse-i-dag-april-maj-2016/virksomheders-individuelle-fokus-paa-stress-koster-dyrt/>.
3. Trillingsgaard (2015): Chefens nye kerneopgave: professionel forsimpning. Væksthus for ledelse. Link: <https://www.lederweb.dk/documents/vh-artikel2-trillingsgaard-150415.pdf>.
4. Kierkegaard i Schou (2016): Forsker: Stress kræver kollektive løsninger. I: Vpt.dk, 02.02.2016. Link: <https://vpt.dk/psykisk-arbejdsmiljo/forsker-stress-kraver-kollektive-losninger>.

OM FORFATTERNE

Mette Kjærgaard Svendsen er specialistgodkendt i arbejds- og organisationspsykologi og har bred erfaring med ledelse, organisationsudvikling og psykisk arbejdsmiljø. Hun er chefkonsulent i Arbejdsmiljø København og projektleder for PS (Københavns kommunes indsats for Psykisk Sundhed).

Line Halborg er psykolog specialkonsulent i Arbejdsmiljø København. Hun har særligt beskæftiget sig med ledelses- og organisationsudvikling i indenfor både større private og offentlige virksomheder. Som proceskonsulent i PS har hun særligt fokuseret på at udvikle og udbrede gode redskaber til stressforebyggelse for ledergrupper og samarbejdsudvalg.

En særlig tak for redaktionel sparring undervejs ved Kirsten Brogaard Pedersen