

Trivsel i travlhed - på arbejdspladsen

Pernille Hippe Brun, partner i Resonans A/S

Når vi taler om stress, bevæger vi os ind på et område, som er meget omdiskuteret. Der er undersøgelser, der har vist, at jo mere vi taler om stress, jo mere stressede føler vi os også. Så faktisk burde denne artikel slet ikke blive læst!

Men det efterfølgende er en slags opsummering af, hvad stress egentlig er, hvilke konsekvenser det kan have, og hvilke muligheder vi har for at komme det til livs på arbejdspladsen.

Denne artikel henvender sig mest til arbejdsgivere, der ønsker information om, hvordan de kan spotte stress på arbejdspladsen, og hvad de kan gøre for at forebygge eller håndtere stress på arbejdspladsen. For yderligere information om, hvad den enkelte *selv* kan gøre for at håndtere stress, henvises til artiklen "Trivsel i travlhed - for den enkelte" (se Resonans hjemmeside www.resonans.dk).

Definition af stress

Stress defineres som en reaktion på en situation/stimulus, der belaster kroppen eller ens psykiske beredskab i en sådan grad, at der indtræder fysiologiske reaktioner (se symptomer nedenfor).

Definitions-mæssigt skelner man mellem *stress*, som er reaktionen og *stressorer*, som er de faktorer, der igangsætter stressreaktionen. Disse faktorer kan både være *udefra kommende* (f.eks. et for stort arbejdspress eller et nærtstående familiemedlems død) eller *indefra kommende* (tanker af negativ karakter, f.eks. tanken "Jeg når det aldrig" eller "Jeg er ikke dygtig nok til det her, men hvis jeg viser tegn på ikke at kunne klare det, bliver jeg fyret").

Man skelner også mellem *akutte stressorer*, som optræder over en relativ kort tidsperiode (f.eks. deadlines), og *kroniske stressorer*, der påvirker os over længere tid. Eksempler på

kroniske *stressorer* på arbejdspladsen kan være, at medarbejderne konstant er bagud med arbejdet - og at den ene store, meget vigtige opgave tager den anden.

Det er oftest de kroniske *stressorer*, der på langt sigt har de største konsekvenser for helbredet. Man skal som arbejdsgiver således gøre meget for, at medarbejderne får mulighed for at restituere sig imellem løsningen af store opgaver.

Kort opsummeret kan stress således defineres som *kroppens reaktion, når indre/ydre belastninger (stressorer) overstiger vores ressourcer og evner til at håndtere belastninger* - både fysisk og psykisk. Det betyder, at vi bliver stressede, når vi ikke kan håndtere de påvirkninger, vi udsættes for. Hvad der er værd at være opmærksom på er, at det også kan dreje sig om *ikke* at kunne håndtere kedsomhed og manglende udfordringer eller opgaver, der opleves som ligegyldige eller utilfredsstillende. Det er altså ikke kun i tilfældet "for stort pres udefra", at stress forekommer, men i hvert tilfælde, hvor der er uoverensstemmelse mellem krav/forventninger og graden af

belastning. Hvor *kroppen/personen kæmper for at opnå ligevægt, men hele tiden skubbes ud af balance og en egentlig tilpasning aldrig rigtigt finder sted.*

Stress-reaktionens formål

Stress-reaktionen har på kort sigt det formål at gøre os klar til kamp eller flugt. De hormoner, der udløses - og de fysiologiske mekanismer der i øvrigt igangsættes - gør os i stand til at mobilisere al vores energi i en muskelkraftpræstation, der i gamle dage kunne redde os fra løver og andre umiddelbare farer.

Ved akut stress er denne reaktionsmåde stadig hensigtsmæssig. Hvis vi er ved at blive kørt over af en bil, er det vigtigt, at vi lynhurtigt kan springe tilbage i sikkerhed på fortovet. Vi skal ikke engang tænke os om, inden vi gør det, bare handle!

Som nævnt kan stress-reaktionen imidlertid også udløses af tanker, som f.eks.: "Jeg når det ikke ... (hvad det nu end er, man synes, man skal nå), og "Det vil de ikke acceptere, jeg bliver ... (fyret, degraderet, til grin eller hvad hjernen nu kan finde på at bilde én ind, at der vil ske)". Disse tanker sender signaler til kroppen om, at der er fare på færde, fuldstændig som hvis man var ved at blive kørt over. Også selvom der jo ikke i den forstand er fare på færde. Solen står jo op i morgen, og der vil være mad på bordet under alle omstændigheder. Og jeg dør i hvert fald ikke af det her.

Men kroppen sætter alligevel alarmsystemet i gang. Også selvom en situation, hvor man synes, at man har travlt, i nutidens arbejdsliv oftere kræver, at man tænker sig godt om og tager den med ro, snarere end at skruer op for alle energireserverne. Det bliver lidt ligesom at spille skak med boksehandsker på. Vi synes, at vi forbereder os godt ved at "sætte gang i systemet" og mobilisere al vores energi, men det er at skyde gråspurve med kanoner og tjener ikke noget egentligt formål - snarere tværtimod, da en øget "arousal" jo netop indskrænker vores evne til at tænke store tanker og bevare roen og overblikket.

Nutidens ”trusler” (ting vi opfatter som fuldstændigt nødvendige at få gjort i forhold til vores overlevelse) kan i dag ydermere meget ofte opretholdes over længere tid (kroniske stressorer). Dette kan betyde, at kroppen aldrig rigtig får hvile og derfor til sidst kan ”brænde ud”.

Hvad er udbrændthed?

Der tales om udbrændthed i de tilfælde, hvor vi over tid har forsøgt at tilpasse os en situation, men hvor dette ikke er lykkedes. Kroppens forsvar er nedbrudt og vi kan ikke længere håndtere situationen. Til sidst sker der en følelsesmæssig tilbagetrækning og en egentlig kropslig udmattelse, hvor energi og engagement gradvist bliver mindre og mindre.

Udbrændthed har på denne måde mange lighedspunkter med den depressive tilstand, både kognitivt, følelsesmæssigt, kropsligt og adfærdsmæssigt. Ofte sker forandringen fra den mere generelle stressede tilstand til den depressive tilstand mere pludseligt ved udbrændthed, end når vi i øvrigt udvikler depression. Ved udbrændthed er det, som om kroppen og psyken pludselig står af. Man oplever sin tilstand som håbløs, som om man ligger nede på bunden af et hul og ikke længere kan komme op. Der er ingen energi eller livsglæde tilbage, og alt synes helt uoverkommeligt. Medarbejderen er ”gået ned” og må sygemeldes - med de alvorlige følger det har ikke blot for den enkelte, men også for kollegaerne, der lades tilbage med en ekstra arbejdsbyrde på grund af kollegaens manglende arbejdskraft - i hvert fald indtil der er fundet en afløser, og denne er oppe i omdrejninger, eller indtil den udbrændte kan vende tilbage igen.

Hvordan kommer stress til udtryk? Symptomer på stress hos den enkelte medarbejder

Når vi skal genkende stress på arbejdspladsen, kigger vi blandt andet på, hvilke symptomer der kan optræde hos den enkelte medarbejder i forbindelse med tilstanden. Man skelner mellem fysiske, mentale, følelsesmæssige og adfærdsmæssige symptomer. Symptomerne kan i store træk betragtes som *advarselstegn* på for højt stressniveau, og bør tages alvorligt (*se afsnittet om konsekvenser*). I næste afsnit kommer vi nærmere ind på hvilke tegn, der kan spores på arbejdspladsen, når der generelt er for højt stress-niveau.

Symptomer, der kan ses hos den enkelte, er kort opridset i følgende kasse:

| | |
|--|--|
| <p>Fysisk</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Søvnproblemer - kan ikke falde i søvn eller vågner tidligt (og tænker) ▪ Hovedpine ▪ Tørhed i hals og mund ▪ Spændinger ▪ Hjertebanken ▪ Svimmelhed ▪ Fordøjelsesbesvær ▪ Svækket immunforsvar | <p>Kognitivt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dårlig koncentrationsevne ▪ Nedsat korttidshukommelse ▪ Forvirring ▪ Overdreven opmærksomhed på detaljer ▪ Selektiv opmærksomhed på fare ▪ Indlæringsvanskeligheder ▪ Manglende overblik |
| <p>Adfærdsmæssigt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbejder måske meget, men præsterer mindre ▪ Indelukthed ▪ Ubeslutsomhed ▪ Konflikter med andre ▪ Manglende engagement ▪ Øget brug af stimulanser | <p>Følelsesmæssigt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekymring og uro ▪ Vrede/aggression, kynisme ▪ Skyld, angst ▪ Nedstemthed/depression ▪ Følelse af at blive forfulgt ▪ Uoverskuelighed ▪ Håbløshed |

Tegn på stress på arbejdspladsen:

De ovenfor beskrevne symptomer kan også komme mere kollektivt til udtryk blandt medarbejderne. Eller sagt med andre ord: Nogle gange vil der være tegn på stress på en arbejdsplads, som kommer til udtryk i det samarbejde (eller mangel på samme), som finder sted mellem medarbejderne - snarere end via symptomer hos enkelte af medarbejderne. Man kan som arbejdsgiver pludselig opleve, at medarbejderne begynder at "brokke sig" mere end normalt, at tage tingene nært eller at sætte mindre fleksible grænser for forskellige ting.

Alt dette er advarselstegn. Men dog tegn man skal være glad for at få - det er et nød-råb om, at der skal gøres noget. Arbejdsgiveren har først et rigtigt problem i det til-fælde, hvor medarbejderne helt trækker sig og ikke engang *gider* brokke sig længere. I det tilfælde yder medarbejderen nemlig kun det allermost nødvendige og ofte lidt mindre, og har enten allerede søgt væk til en anden stilling eller overvejer måske at gøre det. Eller også har vedkommende bare trukket sig helt og lægger ikke længere hverken energi eller

engagement på arbejdspladsen - hvilket jo er et tab for arbejdspladsen. At have en psykisk fraværende kollega er hverken hensigtsmæssigt for kollegaerne eller for arbejdspladsen som helhed.

Og det smitter. Derfor ses ofte manglende arbejdsglæde og trivsel generelt på arbejdspladser, hvor arbejdsbelastningen er blevet for stor.

Konsekvenser

Stress-reaktionen har en række konsekvenser både for den enkelte, for kollegaerne og for arbejdspladsen som helhed. Den enkelte oplever måske både psykiske mén i form af f.eks. depression eller vredlashed, og fysiske i form af f.eks. forhøjet blodtryk, hjertesygdomme, tarmproblemer, migræne eller søvnløshed.

Adfærdsmæssigt kan stress-tilstanden endvidere føre til manglende hensyntagen til andre mennesker, eller til at vedkommende gør uovervejede ting. Det manglende overblik gør, at den enkelte - på trods af en stor arbejdsindsats - ikke rigtigt får noget fra hånden og måske endda laver mange fejl, der vil være tidskrævende at rette. Hvilket sætter den umiddelbare store arbejdsindsats lidt i perspektiv.

Det er i denne forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at også den meget arbejdsglade person, der ikke oplever at være stresset i sit arbejde, har brug for at restituere sig og koble fra. Både for kroppens skyld, men også for kreativitetens. En konsekvens af at arbejde "for meget" kan nemlig meget vel være, at ens "udsyn" indsnævres, og at man ikke får hentet inspiration og fornyet energi uden for arbejdet. Man tror, at det at blive lidt længere og få det sidste fra hånden er det, der skal til for, at man er mest effektiv og yder mest mulig. Men faktisk viser det sig, at vi i længden kører os selv trætte, og ikke kan være nær så effektive (og innovative), som hvis vi gik hjem og hvilede ud.

Hvad "stresser"?

Man kan ikke helt generalisere over, hvilke faktorer, indre som ydre, der vil stresser en medarbejder. Dette afhænger af *den enkeltes psykiske og kropslige beredskab*. F.eks. vil den samme store arbejdsbyrde for den ene person kunne opfattes som en udfordring og for en anden person som en trussel. Det er først i det tilfælde, at noget opfattes som en trussel, at stress-reaktionen igangsættes.

Et nøgleord i denne sammenhæng er medarbejderens *oplevelse af kontrol*. Hvis en medarbejder oplever at have situationen under kontrol og måske samtidig oven i købet opfatter den som sjov at være i, kan vedkommende klare endog et meget stort pres - det være sig arbejdsmæssigt eller privat. Fordi stress-reaktionen som nævnt først sættes i gang, når medarbejderen begynder at tænke negative tanker om egen formåen i forhold til at kunne håndtere den givne opgave.

Selvom man ikke umiddelbart kan generalisere over, hvilke faktorer, der vil stresser en medarbejder, findes der nogle almen-menneskelige faktorer, der hos stort set alle mennesker udløser en eller anden form for reaktion:

- Konflikter - internt og eksternt

- Manglende forudsigelighed
- Manglende indflydelse på eget job
- For meget at lave - eller for lidt
- For meget ansvar - eller for lidt
- For mange uønskede overarbejdstimer
- Job som kræver flere - eller færre - af de jobfærdigheder man har
- Manglende klarhed over, hvad der forventes af én
- Forandringer (hvor man ikke er blevet involveret i beslutningen herom)
- Arbejdsforhold, der ofte vækker bekymringer - f.eks. tanken om, at et uønsket hændelsesforløb skal blive til virkelighed

Hvad kan arbejdsgiveren gøre?

Set i lyset af det foregående afsnit er der nogle oplagte ting, som arbejdsgiveren umiddelbart kan tage fat på i forhold til at forebygge eller håndtere stress blandt medarbejderne. Det drejer sig om at definere og tale om krav og rammer (forudsigelighed), hvem gør hvad hvornår (prioritering) og hvordan (mulighed for udfordringer og efteruddannelse)samt hvorfor (mening). Herudover kan arbejdsgiveren sørge for at give medarbejderne social støtte og feedback (anerkendelse).

Social støtte mellem medarbejderne, arbejdsglæde og humor i det daglige og en åben og uhøjtidelig omgangstone er desuden indirekte "buffer" mod stress, hvorfor det giver god mening at skabe rammer, hvor dette kan blomstre. Til gavn for både den enkelte og virksomheden.

Arbejdsgiverne har et ansvar i forhold til at give medarbejderne mulighed for at afspadsere, holde fri og ferie på regelmæssige vilkår, således at en periode med hård arbejdsbelastning afløses af en hvileperiode. Arbejdsgiverne har ligeledes et ansvar i forhold til at tage situationen alvorligt, hvis der er tegn på stress eller ubalance og komme med tiltag (både politisk/strategisk og handlingsmæssigt i form af konkrete ændringer i arbejdsvilkårene til det bedre), hvis mange mennesker inden for den samme arbejdsplads eller afdeling bliver pressede ud over, hvad godt er.

Ofte er det op til arbejdslederen at tage stilling til, "hvad godt er" - men dette kan som regel meget vel også ske i samarbejde med en udefra kommende (eksempelvis en coach eller kollega i samme situation fra en anden arbejdsplads). Det er i mange situationer godt med denne udefra kommende sparring, da lederen selv kan være tilbøjelig til ikke umiddelbart at ønske, at meget arbejdsglade personer f.eks. skal geare ned. Gode, begejstrede medarbejdere er jo en fordel på kort sigt, men da de

ofte presser sig selv til grænsen, med alt hvad der deraf følger, er denne adfærd ikke hensigtsmæssig i længden. I den forbindelse har man måske brug for en udefra kommende person til at huske én på det.

Noget af det første, man som leder kan gøre for at forebygge eller håndtere stress på arbejdspladsen, er at skabe en åbenhed omkring det at tale om emnet. Dette kan gøres ved, at man inviterer en ekstern oplægsholder til at komme og tage "hul på emnet", ved at man

bringer det op i MUS-samtalen, eller ved at man bringer det op som tema på et møde. Åbenheden gør, at emnet aftabuseres og at medarbejdere, der før måske var usikre på, om de var de eneste der følte sig "pressede ud over det sædvanlige", får en fornemmelse af ikke at være helt tossede. Men det giver også medarbejderne en mulighed for at give hinanden gode råd og strategier til, hvordan man kan håndtere stress.

Nedenstående er eksempler på sådanne gode råd, der - hvis de følges og bliver almenkendte på arbejdspladsen - i sig selv kan være med til at nedbringe stressniveauet betydeligt.

"Gode råd når du føler dig stresset"

- Løs problemerne (og få også kedelige ting fra hånden) med det samme.
- Styrk dit netværk og bed om hjælp. Tal med dine nærmeste om, hvordan du har det.
- Sæt farten ned. Gør én ting ad gangen og øv dig i at gøre tingene langsommere.
- Del dagen og problemerne op i små bidder. Forhold dig kun til én ting ad gangen, ét skridt ad gangen.
- Læg "kunne/skulle/burde"-tyranniet fra dig.
- Læg planer og prioritér. Vær opmærksom på dine værdier og lad dine planer være afspejlet heraf.
- Gør lidt mere af det du nyder lidt oftere.
- Få en døgnrytme med tilpas søvn.
- Hold kroppen i form. Pas på den, men pas også på, at motion ikke bliver endnu en "stressor".
- Lev op til dine egne, men ikke nødvendigvis andres forventninger, og skru generelt lidt ned for forventningsblusset.
- Drik mindre kaffe, mere vand.
- Husk at "shit happens", det er ikke alt, vi kan have kontrol over.
- Brug regelmæssig afslapning eller Mindfulness-meditation til at holde dig nede i gear og i kontakt med dine livsværdier.
- Undgå "superman-/woman-syndromet". Du kan og skal ikke nå alt.
- Vis lidt svaghed, det er mere menneskeligt og gør andre mere trygge ved dig.
- Plej flere interesser, vær alsidig.
- Hold fri når du holder fri. Kys arbejdet farvel når du går hjem.
- Fastsæt eventuelt et fast kvarter til bekymringer - og gem dem til der.
- Smil lidt mere, også selvom det virker kunstigt. Du vil hurtigt mærke effekten.

Følgende lidt mere humoristiske ”gode råd” kan også give stof til eftertanke blandt medarbejderne:

”Den sikre vej til stress”

1. Tag tingene lidt tungt.

Intet problem er for lille og ingen sag er for betydningsløs til, at den ikke kan tages tungt.

2. Ærgr dig

Benyt enhver lejlighed til at ærgre dig over, hvor uduelige andre er - for det er de jo!

3. Saml på arbejde

Og sørg for i god tid at få din fritid besat.

4. Gør det selv

Giv ikke arbejdet fra dig - de andre forfusker blot det hele.

5. Forhast dig ikke

Vent med at tilrettelægge alting til dagen før.

6. Sæt alle tidspunkter snært

Så kan du nå flere ting på kortere tid.

7. Gå sent i seng

Og ta´ problemerne med.

8. Gå ikke glip af noget

Det er vigtigt, at du selv er med til det hele.

9. Sørg for, at ingen ved mere end du

Ellers risikerer du blot, at de prøver at tage dit job.

10. Kritisér andres arbejde

Det er sjældent bedre værd, og det giver indtryk af, at du selv kunne have gjort det bedre, måske får du endda lov at prøve!

Som nævnt helt indledningsvist i denne artikel, kan det at tale om stress dog også have en negativ bivirkning. Vi kommer måske til fejlagtigt at tolke neutrale stimuli, som f.eks. hjertebanken efter al for megen kaffe, som et stress-tegn. Eller vi kommer til at overbevise hinanden om, at ”Ihh, hvor er vi stressede” eller ”Der er også alt, alt for meget at lave til, at det er rimeligt” - hvor det måske havde været mere hensigtsmæssigt at sætte tingene ind i deres rette proportion eller give hinanden konkrete forslag til hensigtsmæssige måder at håndtere situationen på ”Når nu der er så meget at lave”.

Vi kan nemt komme til at skabe ”selvopfyldende profetier” om, at ”Vi ikke kan magte tingene” eller at ”Noget er for galt”.

Så arbejdsgiveren står overfor en svær opgave med på den ene side at sætte stress på dagsordenen og på den anden side at holde temaet i sine rette proportioner. Men fordi opgaven er svær, betyder det ikke vi ikke skal prøve. Held og lykke med det!

Afslutning

Har du fået mod på at høre mere om, hvordan I på arbejdspladsen kan forebygge og/eller håndtere stress? I så fald kan vi anbefale dig at henvende dig til Resonans, der har mange års erfaring i organisations-, team- og medarbejderudvikling, der tilgodeser lederes og medarbejderes behov for inddragelse og indflydelse i forhold til deres arbejdsopgaver.

Vi er i Resonans vant til at arbejde med stress ud fra en ressourceorienteret tilgang. Hermed menes, at vi vægter at tale om det, vi ønsker mere af (f.eks. balance, trivsel, engagement, indflydelse) end om stress. Ud fra filosofien om, at det vi taler om, får vi viden om.

For nærmere information se www.resonans.dk eller kontakt os på telefon 3377 5050.