

Stressansvarlighed på alle niveauer - ny udfordring for organisationer.

Flere og flere firmaer styres for meget af det, at skulle tækkes "shareholderne". Således, at der er mandat for at træffe strategiske beslutninger, der sigter mod profitmaksimering, men nedsætter trivsel. Men det største problem er, at det i sidste ende rammer virksomhederne selv. De to forfattere mener, at der skal gøres noget i Danmark, som kan gøre det legitimt og fornuftigt at arbejde på at indføre 'stressansvarlighed på alle niveauer'. Deres vision går i retning af at skabe en certificeringsordning. På den måde kan firmaer brande sig på at score højt på 'Stressansvarlighed på alle niveauer', samtidig med at leverandører af ydelser, som berøres af den stigende mængde stressede personer, såsom forsikringselskaber, måske vil gøre brug af en sådan ordning til at udregne risici og prisdifferentiering.

Af Carl Collatz-Hansen [Humanresource.dk, direktør, erhvervsrådgiver og psykolog] og Morten Lundhus [Humanresource.dk, erhvervsrådgiver], januar 2006

Brændende platforme som motivationsmiddel og positiv stress som argumentationsmetode.

Når topledelsen skal motivere mellemledere og almindelige medarbejdere, så er formuleringen af de såkaldte brændende platforme et meget brugt middel. F.eks. "I er alle fyret i det gamle firma, men ansat i det nye firma, hvor der gælder nye regler.", eller "Hvis der ikke skabes bedre resultater indenfor det næste halve år, så må vi se på om produktionen skal flyttes til Kina."

Presset, som opstår heraf, argumenteres som værende sundt ud fra ideen om positiv stress. Hele ideen om positiv stress understøttes i vide kredse, spændende over faggrupper som læger, psykologer, konsulenter, erhvervsrådgivere, militærfolk og ledere indenfor både det offentlige som det private. Alle disse understøtter gladeligt ideen om positiv stress på finurlige måder. F.eks. mener nogle, at det er positivt, at vi har akut stress. Altså at vores sympatiske nervesystem aktiveres, vores pupiller trækker sig sammen, muskelsammentrækningskraften øges, stofskifte og forbrænding øges, etc. Forfatterne kan ikke se noget specielt positivt i dette, når det udløses fordi, at man står i kø på indfaldsveje til store byer. Ej heller når forældre og pædagoger får akut stress, mens to eller flere børn begge hiver i den voksne. Andre mener, det er positivt, hvis stressen er knyttet til adrenalin og negativt, hvis stressen er knyttet til kortisol.

Flere og flere synes at blive stresset

Uanset om brændende platforme er en legitim måde at motivere på, og uanset om akut stress er positiv, synes flere og flere danskere ikke at bryde sig om at være stresset, samtidig med at flere og flere synes, at de er stresset.

I Teknologi rådets rapport fra august 2005, (TR.aug05*) citeres Bo Netterstrøm og Jes Gerlach for at have udtalt, at hver fjerde dansker føler sig stresset i hverdagen. Hver

femte dansker er så stresset, at det går ud over livskvaliteten og truer helbredet.

Dette stemmer overens med en undersøgelse foranstaltet af Institut for Folkesundhed i perioden 1987-2000. Iflg. denne undersøgelse fulgte 44 % af den danske befolkning "stress i dagligdagen". Denne undersøgelse kører videre, og det bliver spændende, når nye tal offentliggøres.

Tilbage i år 2002 svarede det danske sygefravær til, at 140.000 ansatte var væk fra deres job hver dag, iflg. udtalelser fra Beskæftigelsesministeren tilbage i foråret 2003.

I dag anslås stress at koste det danske samfund op mod 10 mia. kr. om året.

Kilde: TR.aug05* (Danmarks Radios hjemmeside)

Negativt stressede danskere har en større tendens til at begå selvmord.

Kilde: TR.aug05* (Per Bech)

*TR.aug05 - (Teknologirådet rapport 2005 - balance mellem arbejdsliv og andet liv)

Flere og flere søger om førtidspension på grund af stress og stressrelaterede sygdomme. En opgørelse fra livsforsikringselskabet PFA viser, at 20 procent af alle ansøgninger om førtidspension skyldes stress, eller har stress som følgediagnose. For få år siden var det to til tre procent.

Ifølge kundeservicedirektør i PFA, Karin Kjemtrup, er det først nu, at man har fået øje på, at depression og hjerneblødninger ofte er udløst af stress. Stress i sig selv udløser ikke førtidspension, men det gør disse alvorlige følgesygdomme. Hun understreger også, at det ikke er én bestemt faggruppe, der rammes. Det er også unge mennesker fra eksempelvis IT-branchen, der rammes af stressrelaterede hjerneblødninger.

Professor i sundhedsøkonomi ved Syddansk Universitet, Keld Møller Pedersen, mener, at arbejdsskader i form af psykiske lidelser - herunder stress - årligt koster det danske samfund 2,6 milliarder kroner.

Arbejdsmarkedsinstituttet (AMI) mener ud fra en nyere undersøgelse, at 25 % af sygefraværet i erhvervslivet skyldes stress. Allerede i 2003 offentliggjorde AMI en undersøgelse, som påviste, at tallene for sygdom pga. stress og/eller arbejdsrelateret stress generelt var for lave. Simpelthen fordi at lægerne var meget konservative og alt for forsigtige med at bruge betegnelsen "arbejdsrelateret stress" og stress i det hele taget.

Ikke kun et dansk problem

Over 60 % af den arbejdende befolkning i Europa mener, at deres arbejde har indflydelse på deres helbred.

Kilde: TR.aug05* (EFILWC,2002: 40)

En EU-undersøgelse viser, at ikke færre end 40 millioner borgere i EU's 15 lande føler sig stressede. 28 procent af EU-borgerne lider af stress, der kan relateres til deres arbejde. Stress menes årligt at koste 20 milliarder euro - omkring 149 milliarder danske kroner - i udgifter til sundhedsvæsenet og tabt arbejdsfortjeneste.

Lennart Levi, den verdenskendte svenske stressforsker, udtaler i et EU-papir fra marts 2003 (Projekt Syndicate), at omkring 56 % af de godt 160 millioner arbejdsaktive i EU føler, at de arbejder under 'stort pres'.

Lennart Levi er Professor Emeritus for Psykologisk medicin, ved Karolinska Institutet i Stockholm samt grundlægger af afdelingen for Stressforskning. Han er gennem mange år blevet brugt af både WHO, EU og mange andre officielle organer på baggrund af hans viden om stress. Tilbage i 1999 - under overskriften "Stress- spice of life - or Kiss of death" - udgav EU-kommisionen en rapport forfattet og samlet af Lennart Levi. Ud af de dengang 15 EU-landes godt 147 millioner arbejdsaktive ytrede over halvdele sig presset af hårdt arbejdstempo og stramme deadlines.

Verdenssundhedsorganisation WHO forudser, at depressioner - ofte som følge af stress - i de kommende 10 år vil udvikle sig til et af verdens mest omfattende sundhedsproblemer. Derudover har WHO angivet prognoser, som peger på at stress og depression vil blive en af de største sygdomsfaktorer i år 2020.

Ideen om, at vi yder mest under pres, bygger på en 98årig gammel skrøne

På mange lederkurser, stresskonferencer mv. ynder man gerne at fremvise en særlig graf og kurve samt at referere til navnene

Yerkes og Dodson. Søgt på Google, vil de to navne dukke op med mere end 85.000 hits, vel og mærke hvis man også tager variationen Dobson med. Sjældent nævnes, hvornår disse to personer skulle have foretaget deres forskning. Der ses dog store variationer, nemlig mellem 1908, 1980 m.m.

Grafen bruges til at understøtte følgende udsagn "Undersøgelser viser, at mennesker yder mest under pres. Dog presses de over måde, så vil deres effektivitet dale. Dvs. det gælder om at finde den rette dosis pres."

Hvis vi ser på kilderne, finder vi først og fremmest ud af, at årstallet 1908 er det rigtige. I starten af 1900-tallet foretog de to psykologer Robert M. Yerkes og John D. Dobson nogle undersøgelser af 40 mus. Deres forsøg var delt op i tre faser, og på basis af disse kom de to psykologer frem til 5 konklusioner. Det er vigtigt at notere sig, at forsøget ikke handlede om, hvor meget eller hvor lidt mus (for ikke at tale om mennesker) kunne yde under pres. Forsøgene handlede om at se, hvor hurtigt vanedannelse ville ske, når 'forkert adfærd' blev straffet med stigende stimulus i form af elektrisk stød. Dernæst - om en stigning af elektrisk stød ville skabe variationer i indlæringshastigheden af nye vaner. Musene skulle løbe gennem et simpelt gangsystem (ikke labyrint) og vælge et af to rum. Selvom undersøgelsen flere steder blev betegnet som neurologisk - bl.a. fordi den videnskabelige artikel blev offentliggjort første gang i et videnskabeligt tidskrift, som både omhandlede psykologi og neurologisk tænkning anno 1908 - så var den baseret på ren observation. Musene blev ikke engang parteret, som det ellers er meget almindeligt at gøre indenfor stressforskning. De kurver, som indgår i den videnskabelige artikel ligner ikke den, som bruges i dag. En norsk professor, Karl Halvor Teigen, Tromsø, har i 1994 prøvet at finde oprindelsen til den idealiserede kurve, men det var ikke muligt.

Der kan siges en del om de fund, som de to forskere Yerkes og Dodson gjorde, men pointen er, at de konklusioner, som deres forskningsartikel kom med, idag er glemt. Så det er ret pudsigt, at en tegning, som ikke engang er del af deres artikel, samt reference til de to forskere, kan vække respekt den dag i dag ved stresskonferencer, motivationsforedrag samt ledelseskurser. Og den 98-årige gamle skrøne lever i bedste velgående og bruges stadig til - i ledelsessammenhænge - at argumentere for at medarbejderne skal være under pres hele tiden. Det er vigtigt, at der altid er noget i 'pipeline', som det hedder. Der efterlades derfor ikke plads til en retorik, som taler for pauser. Når denne retorik knyttes sammen med motivationsretorikken 'brændende platforme', samt argumentationsformen 'positiv stress',

så er der frit lejde for at rationalisere på livet løs, uden at den frivigne tid frigives.

Stressforskeren kan sammenlignes med geologen

En tænkt case: Et konsortium sammensættes med henblik på udnyttelsen af olie fund i den jyske undergrund. Der hidkaldes en geolog til at give bestyrelsen de bedste fornemmelser for det landskab, de skal navigere i. Geologen går lige til sagen. På baggrund af beregninger, vides det, at der er et meget hårdt granitlag ca. 300 meter over olielommen. Dette granitlag vil få de fleste eksisterende bor til at gå i stykker. Nu er der to mulige scenarier:

Scenarie 1: Bestyrelsen vil ikke høre den slags negative udtalelser. "The sky is the limit", og "Vi skal se mulighederne og ikke begrænsningerne." De vælger at overhøre prognosen samt udfordringen.

Konsekvens: efter 3 år: produktionsomkostningerne især til reparation og udskiftning af bor har oversteget budgettet, og der er stadig ikke fremtvinget en eneste dråbe olie fra olielommen.

Konsortiet finder ud af, at geologen har været forbi for klart og tydeligt at fortælle om dette, med henblik på at sikre at naive antagelser ikke ødelægger forretningsmuligheden. Men ak, bestyrelsen leger strudser for at undgå at se realiteten i øjnene. Ethvert konsortium med respekt for sig selv ved, hvad de bør gøre ved en sådan bestyrelse.

Scenarie 2: Bestyrelsen lytter med interesse. Ser netop udfordringen i disse oplysninger. Indser, at på trods af de omkostninger, det måtte kræve at lave ny forskning omkring legeringer til bor og konstruktioner af bor, så vil der stadig være en forretningsmulighed tilstede. De vælger derfor at tage geologens prognose alvorlige.

Konklusion: efter 3 år: de har både udviklet nogle nye patenterede bor og fået gang i olieproduktionen.

Dog er overskuddet ikke helt så stort, da udviklingen af det nye bor har betydet ekstra omkostninger.

Konsortiet er tilfreds.

I dag er stressforskerne at sammenligne med geologen. Stressforskerne siger, at vi er ved at nå grænsen for at presse den særlige legering, der hedder menneskestof, som består af en blanding af psykologiske aspekter og fysiologiske parametre.

Mennesket er det svageste og vigtigste led i Danmarks økonomi

Som en del af produktionsflowet, så udgør dette stof det svageste led i kæden. Faktisk ville det være bedst at erstatte det med robotter, men netop dette menneskestofs egenskab til at være kreativ og nytænkende i forhold til eksempelvis robotter gør, at der stadig er stor afhængighed af dette menneskestof. Til stor frustration for rationaliserings- og besparelseseksperter.

Naive antagelser

De fleste af de hidtidige tiltag ude på arbejdspladserne i forhold til stress, sigter på at gøre den enkelte ansvarlig for egen stress. Individet skal være stressansvarligt. Dvs. at individet skal sørge for at være udhvilet og ikke have private problemer, som kan gøre det svagt i koderne og dermed mindre robust. Det er også vigtigt, at enhver er forandringsvillig, så at de ikke rent psykologisk blokerer for tiltag, som ledelsen og/eller bestyrelsen har fundet frem til vil gavne firmaet og sikre forbindelsen til 'stakeholderne'. Individet skal skære alt unødigt væk på arbejdet, således at individet kun er effektivt. Der er ikke plads til forespørgsler om 'andet liv' hos kollegaen, da det vil tage tid væk fra andre vigtige processer, som skal udføres. Alligevel skal kundeplejen være indfølelse (dog uden tid til andet end det faktuelle), empatisk og med overskud. Kort sagt: der hviles i dag på en masse naive antagelser, som ledere og endda nogle medarbejdere tror så meget på, at de ikke fornemmer, at der er simple funktionsmæssige og logiske selvmodsigelser i hele ideen om, at vi skal have trivsel på arbejdspladsen, større overskud og mere effektivitet, med færre ansatte og med mindre tidsforbrug.

Stressansvarlighed på alle niveauer

I starten af januar 2005 blev der tænkt tanker i Center for Stress. Finn Nøhr, [*Center for Stress*], havde længe gået og følt et problem ved dette ofte ensidige fokus på individets ansvar. Samtidig kunne han heller ikke følge ofte ensidige bestræbelser fra f.eks. fagforeninger om, at stress kun var et kollektivt problem. Der var behov for at adressere hele problemstillingen mere nuanceret. Til at starte med omfattede modellen 3 niveauer: ledelse, gruppe og medarbejder. Carl Collatz-Hansen, [dengang Center for Stress, siden august 2005 i Humanresource.dk], knyttede det organisationsmæssige niveau til. Carl Collatz-Hansen hævdede, at problemet ofte lå hos bestyrelserne. Det handlede altså ikke om organiseringen af arbejdet, som normal psykisk arbejdsmiljøtænkning fokuserer på. Ifølge Carl Collatz-Hansens, fordeler organiseringen sig ud på ledelses-, gruppe og medarbejderniveauet. Her bliver det så til den enkeltes, afdelingens eller ledelsens ansvar. Men ofte kommer presset fra noget, der kunne kaldes det øverste beslutningsorgan -

eksempelvis den årlige generalforsamling - hvor aktionærene presser på for at få mere udbytte, og hvor bestyrelsen udstikker kursen. Det er ofte her, at besparelseskra-vene er baseret på ren statisk mulighed uden føling med den aktuelle drift. Har en afdeling sparet 10 % sidste år, må de kunne spare 11 % eller måske 13 % næste år. På dette hierarkiske lag i organisationerne, om det er de private bestyrelser eller offentlige strukturer med kommunalbestyrelser, rådmænd og direktører, så bliver medarbejderen reduceret til et matematisk nul, som kan indsættes i en ideel økonomisk formel.

Mennesker er ikke bevidst om dilemmaer
Sagen er den, at mennesket ikke er et matematisk nul. Mennesket har mange lag og udgør en helhed. Privatliv, religiøsitet, kærlighed, arbejde og meget andet blander sig sammen. Samtidig er mennesket ikke et fuldstændigt bevidst væsen, der kan stå inde for alle sine valg. Mange af de teorier som i dag bruges på universiteter og på handelshøjskoler - brygget sammen af folk som Giddens m.fl. - ynder at se det moderne menneske som et rationelt menneske, der er bevidst om sig selv. For forfatterne af denne artikel er det svært at få det synspunkt til at harmonere med de iagttagelser, som mest af alt minder om splitting. Dvs. når mennesker f.eks. på den ene side taler om, hvor vigtige deres børn er, og på den anden side taler om, hvor vigtigt deres arbejde er, og slet ikke kan tale om, at deres adfærd f.eks. fravælger børnene. Eller når mennesker udtaler sig til Euroman eller Eurowoman om, at de har det fint med at være single, og der samtidig er mere end en million danskere tilmeldt 'date' fora i forskellige sammenhænge. Meget at det, som styrer mennesker er ubevidste præferencer, tendenser, "lide og ikke lide". Derfor er ideen om det rationelle forandringsparate menneske, som mange managementguruer og deres disciple oversvømmer kursusmarkedet med, en totalt naiv antagelse. Og derfor er der begrænsninger hos den menneskelige psyke, sådan som den manifesterer sig hos *folk, som folk er flest*. Mennesket kan ikke leve udelukkende efter princippet: Se muligheder, og ikke begrænsninger. Mennesket har begrænsninger, og det er en del af det at være menneske at kunne leve med dette.

Stress kan identificeres i kroppen

Når disse begrænsninger overskrides, så optræder det nye stressfænomen, som Carl Collatz-Hansen - i sin egenskab af behandler - ofte støder på. Han kalder det 'metaltrætheds-syndromet'. Det er anderledes end udbrændthed, selvom der er nogle underliggende fælles-træk. Det manifesterer sig som lyn fra en klar himmel, med måske besvimelse eller lignende. Og bagefter mener personen ikke, at der er noget galt. Personen vil gerne fortsætte i samme tempo. For at forstå dette, forklarer Carl Collatz-Hansen, er det vigtigt at begrebet *stress* forstås rigtigt. I dag bruges begrebet stress både om det, der udløser symptomer (nemlig stressorer eller stresskilder), den måde et menneske prøver at forholde sig til 'udfordringen' på (stressberedskaber/coping/stressreaktioner), samt endelig de symptomer, der kommer, hvis stressreaktionerne bliver ved i for lang tid eller forekommer for ofte.

Det ville opklare en masse, hvis man nøjedes med at bruge begrebet stress for den tilstand, individet er i, når energi-forsyningen går over i et særlige fysiologisk identificerbart modus, som allerede blev opdaget i starten af 1900-tallet, dels af forskeren Cannon og af biologen Hans Selye. Disse opdagelser er siden blevet hængt op på stresshormonerne adrenalin og kortisol. Efterfølgende forskning har dog vist, at der er langt mere på spil, og forholdene er mere komplekse end som så. Tilbage står dog, at når kroppen går over til at bruge særlige 'energi-frembringende' processer, så fremstår en entydig definition af, at mennesket er i en stresset tilstand. Hvis mennesket er i denne tilstand for lang tid, for ofte eller under for meget meningsløshed, så vil det give anledning til tegn, som efterhånden går hen og bliver indlærte i systemet. Til sidst kan disse tegn udløses uden, at der er en reel årsag. På dette tidspunkt er systemet ramt af stress, og de før logiske tegn, er nu erstattet af ulogiske stresssymptomer, dvs. symptomer som er logiske set i et større tidsperspektiv, men for den person, som vågner svedig om natten på 10. dagen af sin ferie, så giver det ingen mening. Derfor vælger Carl Collatz-Hansen også, at begrebet stress kun bruges om tilstande, individet kommer i, når det er presset, samt den efterfølgende udbredelse og forekomst af symptomer hos enkeltindividet med deraf følgende indflydelse på organisationsniveau og samarbejde.

Folk forventer mere og mere, og virksomhederne har brug for mere og mere

Folk identificerer sig med deres arbejde. De vil gerne lykkes i deres karriere. De vil gerne føle sig vigtige gennem deres arbejde. Nogle virker ligefrem til at være afhængig af det, hvilket vil

sige, at hvis det ikke lykkes for dem, så får de kriser, problemer med selvværd etc. Samtidig kræver globaliseringen, og den konkurrence denne giver, at virksomheder mere og mere skærer deres drift ind til benet.

Denne hektiske spiral af forventningerne til arbejde og et mere og mere krævende arbejdsmarked, gør at Humanresource.dk mener, at vi hen over de næste fem år, netop vil se en nedsættelse af engagement og kreativitet på det danske arbejdsmarked. Ikke fordi folk vil, men fordi folk ikke kan mere. Først trækker de sig inderligt, fordi de ikke kan se sammenhængen og meningen, og siden af nød, når udmattelsestegnene af det hektiske og travle miljø viser sig. Dette er noget, vi vil se i stigende grad de næste 5 år, hvis der ikke gøres en kraftig indsats. For at indsatsen skal kunne ændre den spæde udvikling, skal der ske en indsats, der lige så meget handler om holdningsændringer på alle niveauer, som direkte tiltag på alle niveauer.

Den todelte indsats med stressansvarlighed som udgangspunkt

En af måderne hvorpå, der skal arbejdes med 'Stressansvarlighed på alle niveauer' handler om at skabe et forståelses- og refleksionsfelt ude på virksomhederne. Her arbejdes med processer i de enkelte afdelinger, fra mellemlider til de laveste niveauer i et organisationsdiagram. Og der sigtes også på processer til synliggørelse af indsatsområder med topledelsen og bestyrelserne. Blandt andet lægger Center for Stress stor vægt på denne side af arbejdet med stressansvarlighed.

Den anden måde, der arbejdes på, er på et mere politisk og ledelsesmæssigt plan. Humanresource.dk arbejder med begge måder. Den mere politiske og ledelsesmæssige tilgang til 'stressansvarlighed' handler om certificering.

Certificering af 'Stressansvarlighed på alle niveauer'

Målet med denne indsats, som er mere overordnet og landsdækkende, på tværs af virksomheder, institutioner og organisationer, er at se på mulighederne og implikationerne af at skabe konsensus omkring en form for officiel national certificeringsordning. Denne indsats handler om at skabe et grundlag for et videre arbejde med at realisere en egentlig certificering, som måske oven i købet kunne sigte på at have international status. Omdrejningspunktet i denne tilgang er, at de mange parter som

er med i spillet om at udvinde og betale til den menneskelige ressource, vil have betydelige interesser i at virkeliggøre en sådan certificering, både af branding og bundlinieøkonomiske konsekvenser."

Humanresource.dk har indgået et samarbejde med CSRI, [laver virksomhedsanalyser], som handler om at udvikle målingsapparater til at identificere et firmas stressansvarlighed på alle niveauer. Samtidig vil Humanresource.dk og CSRI arbejde på at udvikle en data indsamlingsplatform, så der kan udvikles norm-tal, i stil med AMI's tredækker undersøgelseskemaer til undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø. Den første version baserede på undersøgelser fra 1997. Februar 2006 offentliggjorde AMI en ny tredækker-version, baseret på undersøgelser fra 2004 og 2005.

Sådanne normtal vil være en vigtig byggesten, hvis initiativet skal løftes op til en national eller sågar international certificeringsordning. Det er ikke Humanresource.dk's opgave at føre ideen videre til en certificering, udtaler Morten Lundhus. Men vi vil meget gerne sætte dette på Danmarks kortet.

En national portal: www.stressansvarlighed.dk

For at understøtte disse visioner, er Morten Lundhus blevet projektleder hos Humanresource.dk i forhold til stressansvarlighed. Som en af de højeste prioriterede opgaver ligger opbygningen af en portal, som kan samle de kræfter, der vil være med til at realisere denne vision, og derigennem gøre noget for at nuancere diskussionerne om stress på arbejdspladsen plus indsatserne. Morten Lundhus ser en gulerod og pisk-effekt for virksomhederne i ideen om 'Stressansvarlighed på alle niveauer'. Virksomheder vil være interesserede i at brande sig som havende en høj score på stressansvarlighed pga. behovet for arbejdskraft og generel forbruger goodwill. Omvendt vil en lav score kunne udløse højere præmier på forsikringer, større kontingenter til diverse psykologordninger eller andre fremtidsordninger. Den særlige pointe i arbejdet med 'stressansvarlighed på alle niveauer' vil netop være, at bestyrelsernes hidtidige ubemærkede rolle i stressproblematikkerne kommer frem i lyset. Dette vil skabe en mere nuanceret debat. Individet kan ikke løbe fra sit ansvar. Det må give sit bidrag til stressansvarligheden. Men omvendt bliver bestyrelserne nødt til at tage stilling til en vurdering og samtidig nødt til at finde andre måder, at takkes shareholderne. Hvis der opstår stor opbakning omkring dette, vil presset på bestyrelserne reduceres, fordi shareholderne netop har lige gode eller dårlige vilkår hos andre virksomheder.

En god vinkel i forhold til effektivisering.

Morten Lundhus, mener med sin lange erfaring med produktionsafdelinger, at initiativet vil gavne diskussionerne på arbejdspladsen, og det vil være med til at sætte effektiviseringsprocesser i et klarere lys og derved skabe bedre rammer for alle. I øjeblikket er Lean en effektiviseringsbølge i store dele af samfundet, da netop Lean er fundet anvendelig i andre områder end produktionssektoren. Da Morten Lundhus hørte om Lean for første gang i 1997 var det primært i forbindelse med effektivisering af produktionsprocessen. Dengang var han ansat hos Neopac A/S og på en lederkonference hos Ankerhus var emnet Lean, forandringer og det at kunne skifte spor, flere spor og skifte hele tiden og i mange retninger.

I dag er Lean, ved fuld implementeret en kultur, en forandringskultur, bestående af 4 hovedelementer:

- Learning to see, (vurdere værdikæder)
- Kaizen (vedvarende indsats for forbedringer)
- MUDA (reducer spild af en hver art)
- De 5 japanske S'er.

Den sidste af de fire hovedelementer, er igen delt op i 5 pointer: Seiro (sorter, organiser), Seiton(systematisering, bring i orden), Seison (renlighed, skure), Seiketsu (standardiser), Shitsuke (disciplinering, stå fast).

Hovedelementet 'Kaizen' kommer fra de to japanske ord Kai (forandring) og Zen (til det bedre eller godt) og på dansk er begrebet adopteret som "løbende forbedringer" via alles involvering - medarbejdere og ledelse. Kaizen bygger som kultur og filosofi først og fremmest på sund fornuft. Dernæst baserer tankegangen sig på det grundlæggende menneskelige karaktertræk, at mennesket til alle tider har stræbt efter at skabe "det perfekte" - ved uophørligt at forbedre det eksisterende.

Morten Lundhus nævner netop Kaizen her, fordi han ikke personligt er afklaret med, om vi mennesker virkelig alle stræber efter "det perfekte" ved uophørligt at forbedre det eksisterende?

For at kunne benytte Lean, mener Morten Lundhus, at man som virksomhed skal tage netop dette meget alvorligt. Hvordan ser virksomhedens organisation ud? Ligger det dybt i alle at skabe det perfekte?

Han har ikke svaret, men mener det er meget vigtigt at forholde sig til det i processen for den enkelte virksomhed.

Personligt forsøger Morten Lundhus at gøre tingene bedre fra projekt til projekt og skabe bedre resultater, men er samtidig meget bevidst om, at det ikke er for enhver pris.

Det er ikke vigtigt, hvad effektiviseringsbølgen kaldes, det er mere vigtigt, at der bliver taget hånd om hele processen og om alle parter, siger Morten Lundhus. Målet og resultatet er altid det samme:

Et eksempel på forbedringer vha. LEAN:

- Effektivitetsforbedring på 28 %
- 45 % mindre lagerbinding
- 1,5 million sparet på transportomkostninger,
- Reduktion af spild på 4 %
- Kassationer grundet fejlproduktion halveret
- Gennemløbstiden er forkortet med 11 dage
- Medarbejderstaben reduceret med 6 medarbejdere. 5 timelønnede og 1 funktionær.

Det er bestemt gode resultater der skabes i virksomhederne i disse tider. Det øger konkurrenceevnen og indtjeningen og sikrer virksomheden langsigtede og bæredygtige resultater. Selv i sygehussektoren har Lean fundet vej, og det spås at kunne medføre besparelser på 20 mia. over de næste 3 -5 år
Kilde: Artikel i Ingeniøren Af [Bjørn Godske](#) | fredag 16.12.2005

Der er ingen tvivl om at effektiviseringer er en del af dagligdagen.

Humanresource.dk vil med stressansvarlighed sætte fokus på processen.

Et eksempel: Ledelsen beslutter at effektivisere organisationen eller dele af den. Straks starter der en bølge af reaktioner i hele organisationen. Hvor mange skal mon fyres? Jeg er nøgleperson, men er ikke med til møderne? Nu snakker de nok om mig til det møde igen? Jeg lagde mærke til at min chef holdt møde med chefen for personaleafdelingen, nu sker der nok noget?

Alt dette og meget mere ryger gennem organisationen, når der trykkes på knappen til effektivisering. Det er meget usunde mekanismer i arbejdslivet og ved at indføre stressansvarlighed på alle niveauer, kan vi løfte niveauet for igangsætning og styring af effektiviseringsprocesser, så mange flere kan forholde sig konstruktivt til det, der sker, i stedet for skabe billeder af arbejdslivet som slet ikke eksisterer, siger Morten Lundhus. Ansvarret ligger som et fælles projekt i de fire niveauer.

Barske realiteter i Japan

De teorier, vi baserer effektivisering på i Danmark lige nu, har en fæl bagside. Vi har hentet dem hjem fra Japan, og ser vi på Japan i dag, er det en kendsgerning, at 36 % procent af den japanske befolkning lider af kronisk udmattelse. 59 % af disse forklarer, at de føler sig drænet for energi. Af mænd på 25-34 år føler 66 % sig udmattede. Den Japanske forsker Tetsuro Kato mener, at der skal flere kvinder på arbejdsmarkedet, og at mænd skal holde mere fri. I Japan er de foran med meget, og det er derfor dem, der har navngivet hhv. død og selvmord som følge af overarbejde og stress. Flere og flere dør, og karoshi og karojisatsu er nu blevet almene internationale begreber. Tilsammen står de to kategorier for 317 officielt registrerede dødsfald i Japan fra april 2002 til marts 2003 skriver det svenske blad Arbetsliv. Det er barske realiteter, og Morten Lundhus mener, at vi i Danmark skal lytte til de erfaringer og indføre stressansvarlighed på alle niveauer.

Portalen lanceres i marts 2006

Humanresource.dk har planlagt at skyde nogle ressourcer i dette arbejde. Sammen med CSRI har de lagt de første skitser ude på portalen www.stressansvarlighed.dk. Med tiden forestiller Morten Lundhus sig, at domænet kan overtages af et EU eller statsfinansieret selskab, som arbejder i retningen af en certificering, måske i samarbejde med Dansk Standard eller (den danske pendant til ISO), og i øvrigt Arbejdsmarkeds Institutet. Vi har givet projektet et år til at vise sin bæredygtighed. Indtil da er guleroden for os i Humanresource.dk, at vi får mulighed for at gøre en indsats for noget, vi mener, kan blive et så stort problem, at det kan ramme det danske bruttonationalprodukt, gennem nedsettelse af konkurrenceevne hos danske innovative virksomheder. Kreativitet har aldrig haft gode vilkår under pres. Danske medarbejdere og derved dansk erhvervsliv er under pres i dag. Dette vil vi være med til at gøre noget ved.

Referencer:

Kirsten Bovbjerg (2001): Følsomhedens etik: Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management DJØF (Danske Jurister- og Økonomers Fagforening) (2004): "Guide til reduktion af stress" [www.disal.dk] Europäische Kommission (2005): "Grünbuch - Die psychische Gesundheit der Bevölkerung verbessern - Entwicklung eine strategie für die Förderung der psychischen gesundheit in der Europäischen Union."

Forum for Offentlig Topleddelse (2005): "Public Governance - Kodeks for god offentlig topleddelse i Danmark."
Anthony Giddens (1991): "Modernity and Self-Identity"
Lennart Levi/European Commission (1999): Guidance on work-related stress 'Spice of Life - or Kiss of Death?'
LO (Landsorganisationen i Danmark) (august 2003): "Stress kan forebygges - 10 gode eksempler"
Tage Søndergaard Kristensen, AMI: "Fra kortlægning til handling."
Karl Halvor Teigen (1994): "Yerkes-Dodson: A law for All Seasons."
Teknologi-rådet (2005): konferencemateriale om "Balancen mellem arbejdsliv og andet liv", 15.3 og 5.4. 2005.
Teknologi-rådet (august 2005): "Balance mellem arbejdsliv og andet liv."
Yerkes and Dodson (1908): "The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation."
Wikipedia (2006): "Yerkes-Dodson Law"
World Health Organization (2001): "The world health report, 2001"

Spændende læsning:

Steen Hildebrandt (2005): "Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden."
Sharon Beder (2004): "Arbejdsmoral til salg".
Michael Beer og Nitin Nohria (2000): "Breaking the Code of change"
Mario Denton (2004): "People and Change management" - Edition CD-rom
Johannes Andersen (1997): "Hverdagens Centrifuge"
Anna-Lise Bjerager (2004): "Kampen mod uret - 16 topchefer om tid og eksistens"
Kira Milan (2002): "Karriere Mor"
Thomas Milsted (1999): "Sådan takles stress"
Bo Netterstrøm (2002): "Stress på arbejdspladsen"
Eriksen, Fischer og Mønsted (2005): "God Lean Ledelse - i administration og service."

Om de to forfattere

Begge forfatterne er knyttet til Humanresource.dk. **Humanresource.dk** er en nystiftet platform, som beskæftiger sig med menneskelige ressource på arbejdspladsen. Platformen er stiftet 24.8.2005. Den består p.t. af en kerne på 4 konsulenter og psykologer, samt 3 administrative medarbejdere. Centeret er netværksbaseret, og har medarbejdere siddende over hele landet. Humanresource.dk benyttes især til ledelsesrådgivning og oplæg og procesarbejde om forandringsprocesser, men rådgiver også i forhold til stress. Kundekredsen sammensættes af firmaer og offentlige institutioner i hele landet, lige fra internationale koncerner over store kommuner til små institutioner.

Om forfatterne

Carl Collatz-Hansen er stifter af Humanresource.dk. Har været knyttet til Center for Stress fra starten af 2003 til august 2005. 42 år, far til to, bosat i Barrit ved Juelsminde i Jylland, har en bred baggrund fra både EDB-branchen (tek.nat. AUC og EDB-Assistent), folkeskolen (uddannet folkeskolelærer), samt universitetsverdenen (cand.pæd.psyk). Gennem mange år foredragsholder, samt behandler, rådgiver og coach. Desuden har Carl Collatz-Hansen en international baggrund med opvækst på flere kontinenter pga. faderens virke som direktør ved Volkswagen, samt med flere års ophold i udlandet beskæftiget indenfor EDB-branchen.

Morten Juhl Lundhus, konsulent og erhvervsrådgiver i Humanresource.dk, har været driftsleder ved Fertin Pharma A/S i 5 år, 38 år, far til tre, bosat i Barrit, ved Juelsminde i Jylland. Har en bred erhvervmæssig baggrund, med 10 års erfaring som leder og adskillige lederuddannelsesforløb, bl.a. gennem Dandy Business School, Lederuddannelsen, Dansk Supermarked og Proceslederveduddannelsen ved Ankerhus.