

Behov for mere målrettet uddannelse for at arbejde seriøst med stress i virksomheder.

I gennem nu snart 10 – 15 år har stress på arbejdspladsen vokset i omfang. Først stille og roligt, og gennem de sidste 3-5 år intenst. Stress kan bestemt ses som et symptom på mange andre problemstillinger - både på arbejdet og der hjemme i det 'andet liv'. Og ligeledes som symptom på problemer med at finde balancen mellem arbejdsliv og 'andet liv'. Stressproblemet er vokset, og da flere og flere har været til et foredrag eller kursus uden, at det har gjort en væsentlig forskel, er behovet for at gøre noget grundlæggende ved problemet vokset. Gennem det sidste år har flere og flere udbudt kurser såsom stressvejleder kurser, stresscoach, stressrådgiver m.m. Overgangen fra foredrag og kurser til mere seriøse forløb er tydelig. Derfor er tiden nu kommet til at opstille standarder for disse uddannelser, så markedet ikke bliver overdænget med tiltag, der ikke virker og skaber mere forvirring, end gavn er. Og der skal ses på indholdet. Det er ikke nok, at den person, som skal arbejde med stress i virksomheder, er en nærværende person, som den menige medarbejder kan snakke med om sine problemer. Der er brug for organisatorisk viden, strategisk snilde, ekspert viden samt evnen til at kunne stille spørgsmål. Det at coache og stille spørgsmål, være en passiv medspiller er simpelthen ikke tilstrækkelig til at tage hånd om problemet. De firmaer, som uddanner og hyrer personlige coaches til at fungere på individ plan, får plejet deres dårlige samvittighed og voksende problemstillinger med en løsning, som rammer alt for snævert og ikke træffer de egentlige problematikker.

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

Det aktuelle behov

Fænomenet stress er et stigende problem i samfundet både fordi flere og flere bliver syge af det, men også fordi definitionen er så bred og beskrevet af mange. Det er også et reelt problem, at så mange taler om stress i dagligdagen.

For få år siden var det moderne at sige, at man var stresset. Det er det ikke længere. I dag er det trendy at sige, at man har travlt og har et stressende liv, men man ikke er stresset. Et hektisk liv er tegn på, at man har et aktivt liv. I den forbindelse føler mange ofte et gruppepres fra bekendtskabskredsen og familien i forhold til at skulle demonstrere, at man har et aktivt liv.

Men, foruden ovenstående forhold på det private felt, eller 'andet liv', som det også kaldes, så er der stress på arbejdspladsen, og virkningerne af den samlede stressbelastning er en udfordring for arbejdsmarkedet. Arbejdsgiverne ser det som et kæmpe problem, fordi stress påvirker sygefravær, engagement samt produktiviteten. Kompetent arbejdskraft diffunderer i høj grad væk fra virksomheden. Derfor ses problemerne omkring stress som en arbejdsmarkedsproblematik, og debatten på området er begyndt at placere ansvaret.

Er det den måde, vi organiserer arbejdet på, der gør, at vi bliver udsat for et hårdere pres, eller er det individet, der ikke tager ansvar for eget ve og vel?

Er det ansvarligt, at der effektiviseres i højt tempo alle steder, og at der hvert år forlanges mere?

Er det ansvarligt, at den enkelte har så meget gang i fritidslivet, at der ikke er plads til de ekstra udfordringer, som forandringer, effektiviseringer og omlægninger på arbejdspladsen medfører?

Det er for unuanceret, hvis adresseringen af ansvaret for stress hovedsagelig forankres på individniveau. Det er vigtigt, at alle de hierarkiske niveauer af en organisation adresseres. Især har der over de sidste 70 år (siden de sidste strukturændrende fagforeningskampe) og stadig i dag været en berøringsangst for at adressere ansvaret på de højeste beslutningslag af en organisation. I en privat virksomhed er det bestyrelsen og eller generalforsamlingen. I en politisk eller offentlig sammenhæng er det regeringen, ministerierne, de øverste kommunale beslutningsorganer ned til rådmænd og direktører.

En uddannelse indenfor stressområdet skal klæde folk på til at kunne navigere i en sådan organisatorisk virkelighed. Hvis ikke adresseres problemet for smalt og unuanceret. Uddannelsen kan ikke i sig selv løse problemet, men det er muligt at uddanne ambassadører, der i organisationen og andre steder kan gøre en forskel.

Imødekommelse af udfordringen, problemet og behovet

Ovenstående redegørelse fortæller om en reel udfordring, som både dansk erhvervsliv, det offentlige område i Danmark, samt den enkelte borger i Danmark står overfor lige nu på indgangen til det 21. århundrede. Foruden at være en udfordring er det også et problem, og der er i den grad behov for, at der gøres noget ved det. Spørgsmålet er så, hvad for en stillingsbetegnelse, organisationstiltag eller instans der skal imødekomme dette behov, løse problemet og møde

udfordringen? Hvilke kvalifikationer er nødvendige?

Vi i Humanresource.dk tror i første omgang på, at det er individer på arbejdspladsen, der skal klædes på til at være i dette udfordringsfelt. Det er individer, som sidder på forskellige stillinger, forskellige steder i organisationen. Det kan være i HR-afdelinger, på lederpositioner, tillidsrepræsentantfunktioner, medlemmer af sikkerhedsorganisationer m.v. Vi tror også på, at konsulenter og erhvervsrådgiver, der knyttes til virksomheder, skal klædes på til at møde den udfordring, som danske arbejdspladser står med i forhold til stress. Enkelt individer, som ønsker at øge deres forståelse og øge deres kompetencer indenfor dette felt, vil ligeledes have gavn af at blive klædt på med en relevant uddannelse. Men det er ikke enkelt personer, som der efter Humanresource.dk bør fokuseres på, når der skal gøres noget effektivt på det danske arbejdsmarked.

En mulig betegnelse til en sådan stresskyn- dig funktion: Stressrådgiver, stress- vejleder eller bachelor i org.stress.

Vi i Humanresource.dk tror, at hele problemstillingen er kommet ind i en særlig fase, hvor uddannelser af forskellig slags og med forskelligt indhold vil forsøge at af-dække dette behov.

Men hvad skal man kalde denne stresskyn- dige person, med ekspertviden om stress i organisationer og hos individer. Som er i besiddelse af samt skal være skolet til at have strategiske evner, at have indsigt i or- ganisationer samt forståelse for det person- lige niveau, have et coachende mindset og samtidig håndhæve en klar grænse i for- hold til behandling? Hvilken betegnelse skal personer, som har afsluttet en sådan ud- dannelselse have?

En god betegnelse vil være stressrådgiver, eller som Center for Stress har valgt at kal- de deres uddannelse: stressvejleder. De har været i gang siden foråret 2005. Stresskli- nikken i Hellerup eller Cooperate care, med bl.a. læge Jørn Lund, introducerede netop medio maj 2006 en stressvejleder- uddannelse, med efterfølgende certifice- ring.

Med udgangspunkt i ovenstående forståelse af feltet, har Humanresource.dk i snart 6 måneder arbejdet på at lave et uddannel- sesforløb under konferencefirmaet og ud- dannelsesudbyder Confex Coaching Acade- my. Denne uddannelse belyser disse mod- stridende forhold og fokuserer på de pro-

blemstillinger, dette giver, og hvad der kan gøres ved det. Humanresource.dk har i denne pionertid valgt at fokusere på udviklingen af et 3-modul- forløb, á hver 2 dage, givende i alt 6 kursusdage, fordelt over næsten 6 måneder. Med denne ramme og dette omfang, vil der kunne ske en ab- solut minimal 'klæden på' af de færdigheder som Humanresource.dk's to erhvervsrådgivere har skønnet nødvendige - baseret på deres erfa- ring indenfor området.

Skitsen til første udgave af uddannelsen blev på- begyndt i august 2005. Uddannelsen udbydes stadig hos Confex Coach Academy, en filial af Nordens største konference firma Confex. I den sammenhæng valgte vi at lade 'stresscoach'- betegnelsen være omdrejningspunkt for uddan- nelsen, for at illustrere koblingen mellem de færdigheder som kræves i forhold til at kunne navigere i forhold til stress, samt de særlige coa- chings egenskaber, som vil være vigtige at have i imødekommelse af danske arbejdspladser frem- tidige behov.

I dag mener vi, at navnet 'stresscoach' er et problem, da begrebet Coach henover de sidste 6- 8 måneder er blevet kraftig indsnævret. Også rent historisk er begrebet knyttet til at have fo- kus på det individuelle eller personlige arbejde, hvor vi i Humanresource.dk i højere grad mener, at det er nødvendigt at tage fat på organisati- onsniveau. Udfra Humanresource.dk's tankegang, er coaching blot en lille del af færdighedsområ- det.

Alle de ovennævnte tiltag ligger mellem 3 og 8 uddannelsesdage, strækkende sig over en godt 3- 4 måneder. Måske skulle tankegangen løftes helt op til universitetsniveau, og der skulle sigtes på en bachelor i stress hos organisationer. Eller en statsligstyret certificering i stil med det område, som der blev åbnet op for i foråret 2005, efter at BST området blev liberaliseret.

Coachbegrebet og dets tilknytning til individet

I løbet af efteråret 2005 og foråret 2006 har coa- ching begrebet fået denne meget snævre betyd- ning. Fra at komme fra ordet 'kusk', til for bare 5 år siden at kunne bruges i betydningen træner, holdleder, rådgiver m.v., så er den gængse for- ståelse mere og mere samlet omkring en slags neutral sparringspartner, som ikke har ekspertvi- den, og hvor det gælder om at stille de rigtige spørgsmål. Ønsker samt behovet for at bruge coaching på individniveau er ligeledes steget. Dette gør, at ordet stresscoach kan være knyttet til en del faste forventninger. Vi synes, at denne tydeliggørelse og præcisering af ordet coach er en god udvikling. Vi mener bare ikke, at det som arbejdsmarkedet har brug for i forhold til stress- problematikken, er coaching på individniveau,

eller anden form for coaching i den snævre betydning. Der vil være brug for kvalifikationer, som ligger udenfor coachens faglighed, såsom strategisk formåen, ekspertviden og viljen til at ville rådgive. Når disse områder knyttes til coach-fagligheden, tror vi til gengæld, at der fremstår en spændende og relevant imødekommelse af det aktuelle behov.

Vigtigt at den stresskyndige ikke behandler

Den stresskyndige, uanset hvad vedkommende så ender med at hedde, skal som nævnt have nogle kompetencer fra coaching-fagligheden.

En pointe, som er vigtig at nævne i denne sammenhæng, er den naturlige forbindelse, der er mellem coaching på individplan og den psykologisk terapeutiske behandling af individer. Begge fagområder gør en stor indsats for at coaching ikke bliver til behandling, og behandling ikke forveksles med coaching. Grunden til, at der gøres et stort nummer ud af dette, er netop, at grænsen er flydende. Først og fremmest er det vigtigt at gøre sig klart, at for at kunne udføre coaching på et højt fagligt niveau, så kræves mere træning og viden om coaching, end der opnås på en 3, 6 eller 8 dages uddannelse. Og selv med ekstra træning og viden, er det netop vigtigt, at den coachkyndige person med stressviden forstår, at der er en flydende overgang mellem coaching på individplan og behandling. For hvis vedkommende tror, at det er let at skelne, så er grundlaget lagt for, at coachen ikke opdager, når vedkommende går fra det ene til det andet. Et mindset eller syn, som mener, at der ikke er en flydende overgang, eller som mener, at det er klart hvad forskellen er, vil slet ikke være indstillet på at se efter, hvornår coaching glider over i at være behandling. En sådan person vil føle sig tryk, bare vedkommende har sagt, at det er coaching. Efter vores mening og erfaring er dette ikke nok. Faktisk mener vi, at et sådant mindset er direkte uansvarligt og kan føre til situationer, som personen, der coacher, ikke er i stand til at håndtere.

Når dette omkring den flydende overgang er sagt, så er det også selvsagt i denne tankegang fra vores side, at en person, der udelukkende har coach-faglighed, heller ikke skal eller må bedrive behandling. Forudsætning for at bedrive både coaching og behandling er, at man arbejder med sig selv. At man har mod til at se på sig selv, og se på de ubearbejdede områder i ens

liv, som er ømme, smertelige eller bare pinlige. Disse områder af os selv er ofte blinde punkter. For at arbejde med dette, kræver det, at man kan og vil dvæle længere ved disse forhold, længere end det falder naturligt.

Oven i dette arbejde med sig selv, dette personlige følelsesmæssige afklaringsarbejde, så kræves der yderligere fagviden om og mange års erfaring med psykiske problemstillinger og personlighedsforstyrrelser, for at kunne bedrive behandling. Dette trænes en coach ikke til indenfor de normale certifikationskriterier for coaching.

Hvad er der behov for?

Det behov, vi ser udsprunget på de danske arbejdspladser (private såvel som offentlige) kræver 3 kompetenceområder:

- Ekspertviden, knyttet til forståelsen af stress hos individet, stress i organisationsammenhænge og stress i samfundet.
- En vis strategisk formåen, involverende forhandlingsevner, assertive egenskaber, gennemslagskraft, sælgeregenskaber, pionér ånd og styrke til at stå ved ens egen forståelse og oplevelse af, hvad der er rimelig og ikke rimelig.
- Coaching egenskaber, især med fokus på det coachende mindset.

Ydermere skal disse tre kompetenceområder tage afsæt i en todelt tilgang til 3 fænomener eller kerneområder, nemlig samfund, individ og organisation.

Den todelte tilgang handler om viden/erfaring på den ene side og på den anden side træningsmetoder, her-og-nu strategier, samt fremadrettet procesforløb og værktøjer.

Dvs. f.eks. i forhold til organisationer er det nødvendigt med viden om organisationsopbygninger, deres dynamikker, forandringsprocesser, ledelsesmodeller etc., samtidig med, at man har øvelser, der kan forandre organisationen og træne individets kompetencer og psykologiske formåen.

Enhver uddannelse, som der fremkommer på markedet, vil efter vores mening, skulle måles efter i hvor høj grad, de 3 kompetenceområder og de tre fænomenerområder dækkes og i hvor høj grad, den todelte tilgang imødekommes. Hvis der er slagside til det coachende mindset eller en overvejende fokus på personlig udvikling, mener vi ikke, at det vil kunne være en relevant og dækkende løsning i forhold til behovet på de danske arbejdspladser.

En nøgleperson med en særlig uddannelse - en måde at imødekomme behovet på danske arbejdspladser

Den stresskyndige, med en bachelor i virksomhedsstress, eller hvad der findes frem til, skal have viden om stress i forhold til samfundet, individet og organisationen og er tiltænkt den rolle at fungere som den professionelle sparringspartner for bestyrelsen, ledelsen, HR-afdelingen, individet samt egne forhold. Opgaven løses på møder og processer i dagligdagen ved at kunne spotte både de "orange" (når det er ved at være for meget) og de "røde" (når det er for meget) områder i forhold til afdelinger, organisation og den enkelte person.

Den stresskyndige er samtidig tiltænkt den rolle at være en coach for individer, inden de udsættes for stress, under stress eller når en stressramt vender tilbage på arbejdsmarkedet. Vi mener dog, at selvom mange personer, netop gerne vil gå ind i rollen som coach på individplan, og selvom mange firmaer vil prøve, om dette tilbud med coaching på individ plan kan afhjælpe problematikken med stress på arbejdspladsen, så er det ikke dette område, vi vil fokusere mest på.

Vi mener, at opgaven som de danske arbejdspladser står overfor i forhold til stress på arbejdspladsen, kræver en meget mere nuanceret og strategisk tilgang til stress end coaching på individ plan. Man risikerer at adressere stressen på det sted, hvor det er lettest at adressere, nemlig at lægge hele ansvaret på individet. I stedet vil en af de røde tråde i den uddannelse, vi mener er nødvendig, være fokus på 'stressansvarlighed på alle niveauer', og herunder som noget særligt, netop fokus på stressansvarlighed på de øverste beslutningsniveauer i firmaer og i offentlige og politiske institutioner.

Der mangler en formalisering eller certificering

De uddannelser, som er fremme i dag, f.eks. stresscoach, stressvejleder eller stressrådgiver kan ikke umiddelbart sammenlignes. Vi har opstillet kriterier for 3 kerneområder, 3 færdighedsområder og en todelt tilgang. Vi mener, at en uddannelse, der skal imødekomme dagens og fremtidens behov i forhold til stress, skal opfylde ovenstående kriterier.

Men der er naturligvis også andre meninger. Vi mener, at der er behov for en fokusering på denne debat. Der er brug for, at der tænkes tanker om, hvad der er behovet, og hvordan dette behov dækkes bedst. Vi siger ikke, at vores bud er det

eneste rigtige, men vi vil stå ved, at de tre kompetencer områder, som vi peger på (eksperten, strategen og det coachende mindset) er vigtige egenskaber at have med, hvis indsatsen i forhold til stress og forbedring af psykisk arbejdsmiljø skal komme fra folk, som har fået gavn af disse uddannelser.

Der findes flere grunde til, at der endnu ikke findes en certificering eller en brancheorienteret platform for en debat om disse kvalifikationer.

En af dem er, at der ikke er noget sted, hvor stress viden er blevet standardiseret. I USA findes AIS - "The American Institute of Stress" (www.stress.org), som i sin tid blev stiftet af Hans Selye. I England er Cary Cooper et navn, men der synes ikke at være nogen instans. I USA, Canada og Danmark er der fokus på balancen mellem arbejdsliv og andet liv. I EU regi er der nogle forskellige instanser, som ser på sundhed i erhvervsliv. I Danmark findes der en række private virksomheder såsom Center for Stress (www.cfs.dk), Stressklinikken i Hellerup (Corporate Care www.stressklinikken.dk), Dansk Arbejdsmiljø m.fl, der deltager i debatten. Der findes også stressklinikken i Hillerød, som er knyttet til et af landets 18 arbejdsmedicinske klinikker. Endelig findes der AMI (Arbejdsmiljø Institut) og Statens Institut for Folkesundhed. Men ingen af disse institutioner synes at kunne skabe en international eller national samlingsflade for arbejdet med stress.

Medio maj 2006 har stressklinikken i Hellerup dog taget første skridt i retningen af en certificering, ved at sige at deres uddannelse giver en certificering. Der er dog ikke andre institutioner bag certificering end dem selv.

En anden grund til at det er svært at skabe en ordentlig basis for en certificering er, at ingen branche eller faglig gruppe kan tage ejerskab over fænomenet. Selve fænomenet stress kan adresseres af psykologer, coaches, organisationsfunderede uddannelser, etc. Det betyder, at der skal udspringe en overbygning, som går på tværs af disse store faglige og uddannelsesmæssige forskelle blandt dem, som beskæftiger sig med emnet stress.

Alle sådanne forhold fastsættes i andre tilfælde af branche-organisationer, og sådanne findes ikke for øjeblikket på stress området. I den offentlige debat er der mange indlæg om stressuddannelser, og at ikke alle er lige gode. Diskussion er som allerede nævnt gavnlig for området, og det er netop ud af denne diskussion, at der på sigt vil komme en certificering.

Uanset, hvordan en certificering kommer til at ske, så vil en uddannelse, som lever op til en certificering, forventes at indeholde flere kursusdage end f.eks. 3 dage, eller 6 dage - også

selvom de er fordelt over 6 måneder, med hjemmearbejde.

En tredje problematik er, hvilke forudsætninger skal man kræve for, at en person kan beskæftige sig med stressproblematikken på virksomhedsniveau.

Lige nu kræves der hos de eksisterende pionér tilbud ikke særlige kvalifikationer for at kunne deltage. En vis erfaring med stress i almindelighed, stress i organisationsammenhænge, organisationsudvikling, forandrings indvirkning på individ og organisation vil naturligvis være med til, at der kan reflekteres med en større baggrund end, hvis sådanne erfaringer ikke haves. Men disse erfaringer er ikke noget krav i dag. Dette vil en ny uddannelses form skulle tage med i betragtning, og tage stilling til.

Hvilke områder skal berøres og eksamineres

I den uddannelse, som Humanresource.dk har startet, har vi valgt at prøve at etablere en minimal fælles referenceramme for den 6-dages uddannelse, som kaldes stresscoach. Alle deltagere skal have læst bogen "stress på arbejdspladsen" af Bo Netterstrøm. De områder, som bogen kommer ind på, kan opsummeres med følgende overskrifter:

- a) fysiologisk forståelse af stress
- b) indsigt i forskning af stress hos dyr
- c) forståelse af menneskelige problemstillinger
- d) forståelse af samfundsforhold og stress
- e) forståelse af arbejdets opbygning og dennes sammenhæng med stress
- f) indblik i psykisk arbejdsmiljø, tilgangen til det på arbejdspladserne og undersøgelser, der giver indblik i parametrene, der har indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø.
- g) Fokus på og forslag til beredskaber og stresspolitikker
- h) Forslag til selvhjælpstiltag i forhold til stress
- i) Beskrivelse af behandling af stress

Disse områder, som Bo Netterstrøm kommer ind på i hans bog fra 2003, behandles af de fleste tungere fagbøger og større rapporter om stress. Oftest kan man kende de lidt mere populære selvhjælpsbøger på, at forholdet sig til arbejdets grundmekanismer, psykisk arbejdsmiljø og behandling ikke indgår - emer, der hører til de 3 fænomenerområ-

der/kerneområder, som vi har peget på tidligere i artiklen. Vi mener, at det er vigtige områder at forholde sig til, hvis man skal arbejde med stress i organisationer og på arbejdspladser. Disse områder, mener vi - ligesom de 3 kernefærdigheder - skal indgå i en uddannelse til at imødekomme det aktuelle behov på arbejdspladserne.

Hvad er kriterierne for den, som skal arbejde med stress og psykisk arbejdsmiljø i virksomhederne

Den stresskyndiges arbejdsområde vil ofte være som at bevæge sig i et minefelt, og det kræver diplomati og vedholdenhed at få gennemført forbedringer. Der er dog i stigende grad fokus på sygdom på grund af stress og alene af den grund, vil budskaberne nemmere nå frem. Arbejdet vil altså både være forebyggende, afklarende i stresssituationer og sparringsperson for den person, der vender tilbage på arbejdet efter sygdom.

Kriterierne for den stresskyndige person:

- Bruge faglig viden om stress
- Bringe emnet op når nødvendigt
- Gribe ind inden, det er for sent
- Arbejde for skabelse af fælles ordforråd
- Arbejde med processer, hvor folk får lov til at sige noget om stress
- Deltage i møder, hvor folk får luft for frustrationer.
- Følge systematisk med i målinger af det psykiske arbejdsmiljø.
- Deltage på tværs af organisationen med fokus på psykisk arbejdsmiljø, måling efterfulgt af processer, der skal foreslå forbedringsmuligheder
- Have fokus på stressansvarlighed hos ledelse og især øverste beslutningsniveau.

Hvornår skal den stresskyndige person træde i funktion

Det må forventes, at denne person har en bred og faglig viden om stress, og at denne som leder, ekstern konsulent eller intern ressource vil være i stand til at yde et professionelt stykke rådgivningsarbejde i forhold til en problemstilling eller som forebyggende arbejde.

Den stresskyndige person træder i funktion, når:

- organisationen skal forandres
- en organisation er overbelastet
- en person har tegn eller symptomer på stress
- der afholdes interne kurser om stress
- der opbygges beredskaber (før, under og efter)
- en person vender tilbage efter sygdom

- der skal opbygges sundhedsordninger
- der udarbejdes trivselsprogrammer

Samfundet - en væsentlig faktor i forståelsen af stress

Samfundet, og den måde vi lever på, har stor indflydelse på udvikling af stress. Hvad er det, der styrer, at vi gør, som vi gør, og hvilken betydning har det? Som en af de tre fænomenområdet, så er det vigtigt, at man får givet kursisten en række indsigter:

- dels at kursisten får en klarhed over de arbejdsmarkedsmekanismer, der styrer samfundet
- dels at kursisten bliver klar over de forbruger- og samfundsmekanismer m.v., der styrer privatpersoners liv udenfor arbejdslivet, det som kaldes 'andet liv'
- og endelig, at kursisten bliver bevidst om egne valg samt levevis.

Forståelsen er vigtig i forhold til, at individet skal være bedre til at træffe de rette valg og tage styring over eget liv, men også at virksomheder er opmærksomme på den aktuelle situation. Dagligt øges tallene for stressrelaterede sygdomme, og det stigende problem risikerer at få en negativ indflydelse på den bølge af effektivisering, der er i gang i Danmark.

Hele det samfundsmæssige system er under pres på grund af globaliseringen og de perspektiver, det har. Det er rigtig svært for den enkelte at gennemskue mekanismerne. Er det virkelig rigtigt, at Indien og Kina vil blive de nye økonomiske verdensmagter? Hvad skal Danmark leve af, spørges der om i pressen. Der sker løbende fusioner af virksomheder, og der fokuseres konstant på stordriftsfordele.

Arbejdsidentitet er blevet en vigtig del af identiteten, og arbejdslivets normer og kultur har gennemtrængt den måde, hvorpå vi ser os selv og hinanden.

I generationer har vi opbygget Danmark til det, vi ser i dag. En størrelse af velfærd, stolthed og traditioner. Vi har en fantastisk økonomisk velstand og et fantastisk sikkerhedsnet for mennesker uden for arbejdsmarkedet. I disse år er alt dette under pres. Systemerne strømlines og effektiviseres efter økonomiske perspektiver.

Fra generation til generation sker en udvikling, og der opstår debat mellem unge og ældre om alt det gamle og alt det nye mo-

derne. Der er for mange mennesker blevet meget mere at forholde sig til i debatten mellem generationer. Dette skyldes, at verden er åbnet mere og afhængig af forståelsen for udviklingen, kan den enkelte føle sig mere eller mindre under pres. Samtidig er hele arbejdsmarkedet under pres, fordi vi i Danmark kæmper for at fastholde positionen med velfærd, samtidig med globaliseringen.

Det andet fokus, der er omkring stress og samfundet er, hvordan den moderne familie klarer sig i dagligdagen. Hvilken indflydelse har det på udvikling af stress når vi "opgrader" materialistisk. Gennem de sidste år er forbruget steget enormt, badeværelser og køkkener er udskiftet i hobetal. Fladskærme til pc og fladskærme som fjernsyn, videoen sælges næsten ikke mere og levetiden for DVD'en er kort, fordi hastigheden på bredbånd bliver større hele tiden. Det er en forbrugsbølge uden ende af elektronisk udstyr. Mobiltelefonen har virkelig fået fat, og analyser spår, at der i begyndelsen af 2007 vil være mere telefoni via mobiltelefon end på det faste net. Mere og mere udbredt bliver det også at have GPS-udstyr i bilen eller på vandreturen, så du nemmere og hurtigere kan finde vej, og integration af systemer så der ikke opstår spildtid.

Danskerne er blevet en nation af teknologientusiaster, som insisterer på at kommunikere i døgn drift: mennesker i alle aldre og jobfunktioner er "på" konstant. Med IT kan mennesker arbejde hurtigere, sjovere og mere effektivt og med de kommende års forventede udbredelse af et velfungerende, trådløst Internet, er den sidste forhindring ryddet af vejen for, at man kan arbejde og være tilgængelig døgnet rundt.

Mens hjemmet køres efter et stramt tidsskema, og familielivet bliver mere og mere besværligt, lokker arbejdspladserne med behagelige og hjemlige omgivelser, spændende opgaver, anerkendelse, penge og kammeratskaber.

Personen, som skal adressere stress i virksomheden, skal kunne løfte dagligdagen og se det hele fra oven for at give et fornyet billede af, hvad det er, vi står midt i. På den måde, kan man hjælpe medarbejderne, afdelingerne, lederne eller de øverste beslutningslag til at få klarhed over de ting, der er på spil. Dette gør, at individet, såvel som ledere og virksomheder, har bedre forudsætninger for at tage beslutninger og navigere mere optimalt. Individet vil også bedre kunne navigere i forhold til egen situation.

Forståelsesramme: Individet - det svageste led i kæden og den altafgørende faktor

Individet er midtpunkt i samfundet og organisationen og er den vigtigste ressource for arbejdsmarkedet. Det er her, stressen viser sig, og spre-

der sig ud i organisationerne og til andre medarbejdere. Vi indtager forskellige roller i samfundet, og nogle har let ved det. For andre forekommer det unaturligt og anstrengt.

Der findes ikke to ens fingeraftryk, og vi er alle forskellige. Forskellig af udseende, bygning og adfærd. Man kan spørge: Hvordan bliver vi den, vi er?

Vi har alle en profil, sammensat af en genetisk profil, og en arv fra det miljø vi befinder os i. Dette gør, at alle mennesker er forskellige. Derfor reagerer vi også forskelligt, når vi udsættes for stress. Det afhænger bl.a. meget af robusthed. Vi taler om den sygdomsafvisende profil i forhold til stress, og den sygdomstiltrækkende profil.

Når vi sammensætter mennesker, blander vi alle disse profiler og derved en masse genetik og en masse arv, miljø og adfærd. Har man en arbejdsgruppe, vil der i gruppen kunne laves en kategorisering af typer. For nogle falder det naturligt at lede gruppen, for andre falder det naturligt at opretholde et socialt fællesskab, og for andre er det helt naturligt at lave de opgaver, de får besked på at lave.

Når individet udsættes for pres i form af meget arbejde, strukturelle ændringer, skilsmisse, osv., er det forskelligt, hvordan vi navigerer i forhold til dette. Vi ser på de faktorer, som afgør det, der kan kaldes vores stresstærskel. Og vi ser også på det, som kaldes coping eller mestring.

Når livet ændrer sig, har det stor betydning, om du har et højt selvværd, eller om du har opbygget en god selvtillid. Mennesker, der er vant til at bliver set op til, fordi de er gode til en bestemt opgave, kan have en høj selvtillid og virke som stærke mennesker. Ændres arbejdsopgaverne, og denne person samtidig har lavt selvværd, er der stor risiko for, at det øgede pres fører til stress. Selvtillid kan fungere som et gangstativ i forhold til faglige kompetencer, og har man ikke samtidig et højt selvværd, er der stor chance for at blive frustreret og presset, når forandringernes vinde blæser.

Hvor forandringsparat er du?

Hvordan bliver vi mere parate til at navigere under forandringer?

Hvad er det, der gør, at vi mennesker, der ved alt om, hvad der er rigtigt for kroppen, gør meget af det, der gør os syge og ude af stand til at se klart og navigere i eget liv?

Fokus på organisation, organisationsudvikling, forandring og stress

Når individet indtræder i en sammenhæng, som vi gør i en organisation, bliver vi en del af en større kompleks virkelighed. Organisationen har nogle rammer og en kultur, som vi skal bevæge os i og hele tiden forholde os til.

Vi kan se organisationen som en organisme, hvor alle organer hele tiden skal fungere optimalt for, at virksomheden som helhed kan fungere. Af og til er der sygdom i dele af organismen, men der er indbyggede beredskaber, der skal sikre, at det syge område straks behandles eller indkapsles.

I en organisation kan der være dårligt fungerende individer, og der kan også være dårligt fungerende afdelinger. Beredskabet er afgørende for hvor hurtigt, virksomheden bliver hel igen.

Organisationen skal motioneres og hele tiden holdes trænet for at yde det bedste, og derfor er det til tider nødvendigt at ændre på indgroede dårlige vaner. Det kalder vi i dag forandringer og forandringsparathed. Hvis vi overtræner organisationen, vil den blive skadet. Men hvis vi ikke træner nok, så bliver organisationens muskler slappe og reaktionerne sløve. Det er med andre ord vigtigt, at vi hele tiden holder organisationen i sin helhed "fit for fight". Lade nogle hvile hvis der er behov for det og træne andre, hvis der er behov for det.

I en organisation er der hver dag behov for energi i alle afdelinger, og dette energiniveau er svingende dag for dag afhængig af hvad, organisationen har været igennem og afhængig af hvad, den enkelte person bringer ind.

I den menneskelige krop har organismen en døgnrytme, krav/ressourcer forholdet skal følges med energiniveauet. Det er skadeligt at modarbejde den menneskelige døgnrytme.

I organisationen er den menneskelige ressource energien, og derved har vi skabt en organisme, der oftest lever på fuld kraft om dagen og dør fuldstændig om natten. Energien møder først ind næste morgen og er klar til en ny tørn.

På mange offentlige virksomheder, såvel som private arbejdspladser, fokuseres der mere og mere på det psykiske arbejdsmiljø. Men i dette arbejde ser vi fra Humanresource.dk et behov for at tage et spadestik dybere end de traditionelle tilgange til afdækning af det psykiske arbejdsmiljø. Meget af arbejdet knytter sig til undersøgelser af trivsel på arbejdspladser, og ser på forhold såsom den enkelte medarbejders oplevelse af mening, støtte, information m.v. Vi mener, at der skal ses på nye faktorer, såsom forekomsten af naive antagelser, urealistiske forventninger til arbejdspladsen, forskellen mellem det en person vil og har lyst til, og det som vedkommende faktisk kan samt forskellen mellem indstilling og formåen. Yderligere mener

vi, at det psykiske arbejdsmiljø påvirkes af en nærmest ubegribelig faktor, som i den grad kan mærkes, nemlig spændingen mellem det, som falder medarbejderne naturligt og det, som er villet og endnu ikke integreret i ens væren og gøren.

Denne forståelsesramme, skal kombineres med viden om lovgivningen, arbejdsmiljøbegrebet og arbejdsmiljøloven.

Forandringer - som nævnt - er en stor del af hverdagen, og det er vigtigt at se på hvordan, forandringer gennemføres. Forandringer kan kæmpes eller dansen igennem. De kan gennemføres som en økonomiske analyse og være top styret eller de kan være processer, der kommer nede fra og op gennem organisationen og som et fælles projekt for medarbejderne. Ofte ses en kombination af disse to veje. Dels en analyse efterfulgt af afdelingernes bud på de nødvendige justeringer.

Den stresskyndige person ses midt i dette arbejde med forandringer og træning af organismen som rådgiver for de processer, der anses som nødvendige for, at organismen kan overleve. Denne person skal være ambassadør for, at disse processer gennemføres både så, at organisationen og den enkelte kan være med.

Det er viden om organisationstænkning, som vil skabe grundlaget for at viden om samfundet og individet kædes sammen til en større helhed. På den måde vil en gennemgang af de tre fænomener - samfundsforhold, individ og organisation - give et fundament af færdigheder opnået gennem viden og træning (den todelte tilgang), indenfor de tre ovennævnte kompetenceområder, et coachende mindset, ekspertisen og den strategiske formåen.

Med viden, logik og erfaringer kan konklusioner, rationaler og strategier udledes. Kort sagt, så kan problemerne/udfordringerne identificeres, og løsninger - de reelle veje - synliggøres og visualiseres. Det store spørgsmål - og netop det, som den anden del af den todelte tilgang handler om at tydeliggøre - er: "How to get the!". Det 'How to get there' handler om, er ikke bare strategiske beslutninger og taktiske planer udfra det forhåndværende. Det ser for os ud som om, der skal tilføjes noget, der skal noget ekstra til for at øge arbejdskraftens formåen, for at kunne møde de udfordringer arbejdspladser har her i starten af det 21. århundrede.

Relevante 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."
- 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."
- World Health Organization (2001): "The world health report, 2001"
- 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 Humanresource.dk

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

Spørgsmålene vi er optaget af er:

- Hvad er det menneskelige potentiale?
- Hvornår har det menneskelige potentiale optimale omstændigheder?
- Hvornår og hvordan optimeres de menneskelige ressourcer?
- Hvordan skabes basis for beslutninger?
- Hvad gøres der, når de menneskelige ressourcer rammes af udmattelse og træthed?

/Om forfatterne (på næste side)

Om forfatterne

Carl Collatz-Hansen er psykolog (cand.pæd.psyk) med fokus på tilstedevær, følelser og intuition med afsæt i hjerneforskning. Derudover er han direktør for og stifter af virksomheden Humanresource.dk.

Har været knyttet til Center for Stress fra starten af 2003 til august 2005. Carl 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 og erhvervsrådgiver. Desuden gennem en årrække givet individuel rådgiver/sparringspartner og behandling. Desuden har Carl Collatz-Hansen en international baggrund med opvækst på flere kontinenter pga. faderens virke som direktør ved Volkswagen. Dette er knyttet til, at Carl som voksen har opholdt sig flere år i udlandet beskæftiget indenfor EDB-branchen.

Carl Collatz-Hansen er 42 år, far til to små piger (2 og 4 år) og gift med Camilla på sytten år, bosat i Barrit ved Juelsminde i Jylland

Morten Juhl Lundhus, konsulent og erhvervsrådgiver i Humanresource.dk. Fokus er på organisationsudvikling og forandringsprocesser, samt rådgivning ved effektivisering. Derudover holder Morten foredrag og kurser om forandringsprocesser, stress og stresshåndtering. Morten har mange års ledelseserfaring med organisationsudvikling og teambuilding. Han har en baggrund som leder og projektansvarlig inden for produktions- og detailområdet, herunder erfaring fra virksomheder som Fertin Pharma (Dandy Business School), Dansk Supermarked Gruppen (Lederuddannelsen) og Neopac Bølgepapvirksomhed (Processlederyddannelsen ved Ankerhus). Derudover er Morten uddannet driftstekniker og har arbejdet meget med processer i driftsorganisationen og rekruttering samt målrettet kompetenceudvikling inden for HRM. Morten har senest været driftsleder ved Fertin Pharma A/S i 5 år.

Morten Juhl Lundhus er 38 år, far til to drenge og en pige samt gift med Sofie på sytten år. Morten er bosat i Barrit ved Juelsminde i Jylland.