

[Et organisatorisk blik på trivsel og stress]

Af chefkonsulent i ARGO, Kim Kabat, cand. psych., MPO

Der har i en del år været fokus på psykisk arbejdsmiljø og stressforebyggelse på et individuelt niveau. I de senere år er dette fokus udvidet med et organisatorisk fokus. Hvordan kan man anskue trivsel og stress ud fra et organisatorisk perspektiv, og hvordan kan organisationen aktivt fremme trivsel og forebygge stress og udbrændthed uden at miste produktivitet eller sænke kvalitet? Det er disse spørgsmål, denne artikel forsøger at give svar på.

Et forsøg på en afgrænsning

Trivsel defineres af Videncenter for Arbejdsmiljø (VFA) således: "Trivsel på arbejdet er, når vi oplever velvære og balance mellem de krav, vi stilles over for, og vores behov, kompetencer og ressourcer¹".

Trivsel er dermed en oplevelseskvalitet, som den enkelte medarbejder mærker kontinuerligt. Trivsel er udtryk for oplevelsen af balance mellem udfordringer og ressourcer. Balance skabes i relationerne til andre medarbejdere/ledere i organisationen og er baseret på oplevelsen af gensidig tillid, retfærdighed og evne til samarbejdende opgaveløsning, hvilket kan betegnes som virksomhedens sociale kapital².

Denne trivselsforståelse har nogle fællestræk med Antonovskys *oplevelse af sammenhæng (OAS³)*, hvori der forudsættes tillid til de andres samarbejdende bidrag til opgaveløsningen. Det læres gennem det levede liv. Læreprocessen mod oplevelse af sammenhæng udfoldes ifølge Antonovsky bedst, når man har en global indstilling til, at tilværelsen er meningsfuld, begribelig og håndterbar. Antonovsky siger ikke, at en stærk OAS gør en lykkelig, men at den vil give følelsen af, at den givne situation bliver håndteret så godt, som det er muligt. Man befries ikke nødvendigvis fra

belastningerne, men kan udholde at leve med dem.

Arbejdet med at skabe god trivsel er altså af vedvarende karakter, og er baseret på udvikling og vedligeholdelse af menings- og tillidsfyldte vertikale og horisontale relationer i organisationen på den ene side og en balance mellem krav og ressourcer, herunder kompetencer på den anden side.

Ifølge ovenstående definition kan stress anskues som negationen til trivsel. Stress er en individuel reaktion på ubalance mellem krav og ressourcer.

Der er dog også andre former for reaktioner på ubalance (f.eks. depression). Og som vi kommer ind på senere er balancepunktet i trivsel multifaktoriel betinget.

Men lad os først se nærmere på stress og dens betydning for den enkelte i organisationen.

Trivsel og stress i et individuelt perspektiv

Stress udgør det næststørste arbejdsrelaterede sundhedsproblem i Europa, kun overgået af rygsmerter.⁴

Stress er en reaktion på ydre fysisk eller psykisk belastning og ikke en sygdom i sig selv, men den kan føre til alvorlig sygdom og tidlig død.

Fysiologisk set er stress en naturlig alarmrespons, som opstår, hver gang der er et

¹ http://www.personaleweb.dk/trivsel_i_arbejdet

² Olesen et.al. Virksomhedens sociale kapital, Hvidbog, 2008

³ Antovnovsky, Helbredets mysterium. 2000

⁴ LANGVARIG STREES Aktual viden og forslag til stress-forebyggelse – Rådgivning til almen praksis, Center for forebyggelse, Sundhedsstyrelsen, 2007.

misforhold mellem det forventede/den "normale" situation og hvad der sker i realiteten/aktuelt.

Kun længerevarende/kronisk forhøjet stress skaber en potentiel helbredsrisiko for sunde individer⁵.

Håndtering, hjælpeløshed og håbløshed

Håndtering af en situation/opgave er defineret som individets forventning om et positivt reaktionsudfald. Håndtering er altså forventningen om, at min reaktion gør mig i stand til at klare situationen.

Den subjektive forventning om at kunne håndtere en truende situation, nedsætter i sig selv stressniveauet.

Når oplevelsen af at kunne håndtere en konkret truende situation bliver indfriet, så vil denne erfaring lagre sig og bidrage til håndtering af den næste trussel. Vores evne til at håndtere er altså bl.a. baseret på vores tidligere oplevelse af at klare truende situationer. Hermed ses en sammenhæng mellem stresshåndtering og læring.

Når oplevelsen af at kunne håndtere en situation generaliseres til andre situationer udvikles der selvtillid, der er defineret som troen på, at jeg kan agere på en måde som fører til specifikt mål. Altså troen på at jeg kan klare situationen, løse opgaven.

Forudsigelighed, oplevelse af kontrol og feedback medfører alle mulighed for at reducere stress.

Når vi oplever at vores konkrete håndtering ikke virker, som vi havde forestillet os, vil der kunne fremkomme to andre tilstande i forbindelse med oplevede trusler. Den ene er *hjælpeløshed*, den anden er *håbløshed*.

Hjælpeløshed indtræffer, når man har en forventning om, at situationen ikke *kan* håndteres. Man taler om lært hjælpeløshed. Håbløsheden indtræffer, når man har fået en forventning om, at lige meget hvad man gør, så ender det galt. Det er mig som ikke kan finde ud af det. Hvilket igen kan resultere i depression.

⁵ Ursin & Eriksen, The cognitive activation theory of stress, Psychoneuroendocrinology #29, 2004.

Stress-alarmer fremkaldes, når der er en afstand mellem det forventede ønskelige og den faktiske realitet.

Målet er at begrænse tilstande af håbløshed og hjælpeløshed til fordel for tilstande hvor man oplever håndtering. Dette sker i et dynamisk samspil mellem forandring af de ydre stimuli og den individuelle indre reaktion herpå.

Forskellige personer reagerer forskelligt på de samme stressorer som følge af forskellighed i personlighedsstruktur, livsforløb, oplevelse af stressor osv. Det gør imidlertid ikke stress til et individuelt problem. Stress udvikles i en kontekst og kan forebygges/dæmpes organisatorisk.

Arbejdsrelateret stress

EU's definition på arbejdsrelateret stress er: "Et mønster af emotionelle, kognitive, adfærdsmæssige og fysiologiske reaktioner på ugunstige og skadelige aspekter i arbejdsindhold, arbejdsorganisering og arbejdsmiljø"⁶.

Et vigtigt supplement til den eksisterende viden om stress på et individuelt niveau er inddragelse af et organisatorisk perspektiv som en forståelsesramme. Ud fra et organisatorisk perspektiv kan individets stressreaktion beskrives som resultat af en ubalance mellem arbejdets organisering og helbredsressourcer i organisationen – som ligger ud over den enkeltes handlerum. Denne forskning⁷ peger på, at det er i de dynamiske relationer og interaktioner mellem organisation og individ, at man skal forstå og gribe ind overfor arbejdsrelateret stress. Interventioner målrettet øget trivsel skal og må således ikke alene målrettes individet, men også den kontekst som individet indgår i, inkl. sociale relationer.

Forskning har dokumenteret en sammenhæng mellem arbejdsrelateret stress og nedenstående faktorer:

⁶

http://www.arbejdsmiljoviden.dk/stressogtrivsel/Ledelse_og_organisation/Seks_guldkorn.aspx

⁷ Holten A., Gensby U & Nielsen K, Strategier for virksomheders forebyggende indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø, Det Nationale forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008

Psykisk arbejdsmiljø	Indflydelse af eget arbejde Oplevelse af mening Belønning (løn, karriere, anerkendelse) (U)forudsigelighed Social støtte Passende krav
Fysisk arbejdsmiljø	Støj Kulde Dårligt indeklima Akkord- og skifteholdsarbejde
Traumatiske begivenheder	Trusler Vold Mobbning
Grænseløst arbejde	Hjemmearbejde Videnarbejde Manglende standarder

Yderligere påpeger den svenske professor Bengt Arnetz⁸ at tydelige og klare organisatoriske mål er en vigtig faktor i forhold til at minimere arbejdsrelateret stress og skabe generel trivsel. En styrkelse af medarbejdernes opmærksomhed på organisationens mål kan bidrage til undgåelse af unødvendige stressreaktioner.

Desuden er store psykologiske krav kombineret med ringe grad af social støtte en dokumenteret risikofaktor for udvikling af depression.

Centrale organisatoriske faktorer i organisatorisk trivsel

Forskning i Storbritannien viser at en effektiv metode til udvikling af trivsel kræver en indsats på flere niveauer i organisationen. For at kunne gøre dette må strategierne være proaktive frem for reaktive⁹.

Den britiske pendant til Arbejdstilsynet, HSE (Health and Safety Executive) har udarbejdet en management standard tilgang¹⁰. Standarderne indikerer hvilke områder, der bør sættes ind på for at sikre

⁸ Bengt b. Arnetz, Subjective indicators as a gauge for improving organizational well-being. An attempt to apply the cognitive activation theory to organizations. Psychoneuroendocrinology #30, 2005.

⁹ Edwards D., Burnard P., A systematic review of stress and stress management interventions for mental health nurses, DARE, 2005

¹⁰ HSE, www.hse.gov.uk

trivsel. Der peges på seks årsager til arbejdsrelateret stress og på niveauet der skal nås for at fremme trivsel. De seks områder er krav, kontrol, støtte, relationer, rolle og forandring.

I en dansk kontekst har Videncenter for arbejdsmiljø (VFA) under det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø opsamlet den internationale stressforskning i de 6 såkaldte guldkorn¹¹ i forbindelse med trivsel. De seks guldkorn er: høj indflydelse/kontrol, højt niveau af mening, god forudsigelighed, god social støtte, retfærdig belønning og passende krav.

Ved at kombinere HSE's og VFA's tilgange får vi et nuanceret overblik over centrale faktorer i en organisatorisk trivselspolitik.

Udtrykt på skema-form, kommer listen til at se således ud:

Negativ	Trivselsfaktor	Positiv
Lave krav → apati Høje krav → stress	Krav	Passende krav → personlig udvikling og vækst
Lav indflydelse → hjælpeløs-	Indflydel-	Handlekompetence og

¹¹

http://www.arbejdsmiljoviden.dk/stressogtrivsel/Ledelse_og_organisation/Seks_guldkorn.aspx

hed og håbløshed	se/kontrol	ansvarlighed
Dårlig support → udsathed, sårbarhed, skyld	Social støtte	God support → oplevelse af støtte og hjælp, ansvar, sikkerhed
Svage relationer → ensomhed, isolation, mobning, udsathed	Sociale relationer	Stærke relationer → tilhørsforhold, integration, fællesskabets styrke
Uklar rolle → svær at forstå, rollekonflikter, usikkerhed, doublebind	Rolle	Klare roller → sikkerhed, gode samarbejdsflader, forudsigelighed
Lav grad af mening → fremmedgørelse, resignation, normløshed	Mening	Oplevelse af mening og sammenhæng som er større end en selv
Uforudsigelighed → uvished, usikkerhed	Forudsigelighed	Høj grad af forudsigelighed → tryghed og sikkerhed
Lav grad af belønning → frustration, værdiløshed, lav selvtillid	Belønning	Høj grad af belønning → oplevelse af anerkendelse, høj selvtillid, værdsat
Lav grad af information og inddragelse Dårlig timing Mangelfuldt styret	Forandring	God og rettidig information, medinddragelse, synlig styring

De 9 punkter kan fungere som en indikatorramme for trivselsvurderingen i organisationen. Selve det organisatoriske arbejde med trivsel kræver dog en dybereliggende fokus på det organisatoriske betingelsesfelt *under* trivselsfaktorerne, fx er de konkrete organisatoriske vilkår konstituerende for graden af forudsigelighed og angiver de betingelser indenfor hvilke, trivselsarbejdet kan finde sted.

At arbejde med trivsel i et organisatorisk perspektiv

Forskerne Peiró og Rodriguez fra universitetet i Valencia, har udviklet en teoretisk model¹², den såkaldte AMIGO-model¹³, der fremhæver fire perspektiver i organisatorisk arbejde med trivsel:

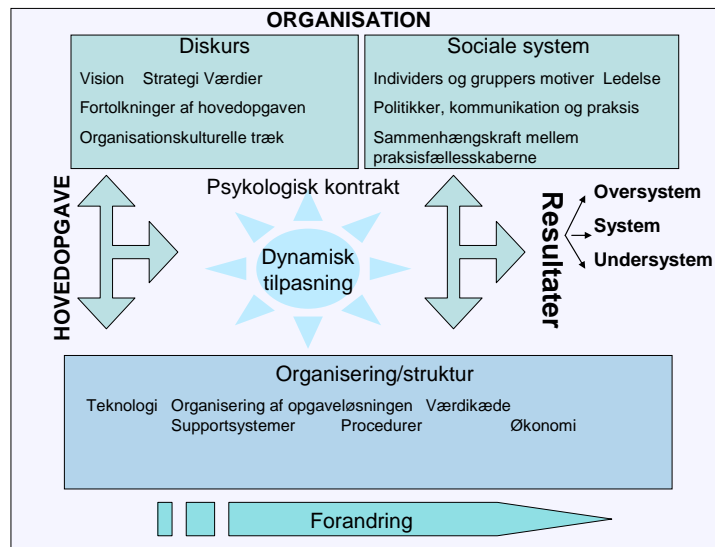
1. Positiv tilgang; fokus på muligheder for forbedring af trivsel – modsat den problemorienterede fokus på risikoreduktion.
2. Den sociale kontekst; bl.a. psykologisk kontrakt, retfærdighed, rimelighed og gensidighed i de sociale relationer er i fokus i dette perspektiv.
3. En proaktiv tilgang; modsat reaktiv tilgang.
4. En flerniveau tilgang; individ, gruppe/afdeling, organisation, omverden; herunder kollektive emotioner, kollektiv stress og kollektiv coping.

Modellen (nedenfor i en tilpasset version) illustrerer de forskellige elementer og organisatoriske niveauer, som skal tages i betragtning i en organisations helhedsorienterede trivselsarbejde.

¹² Holten A., Gensby U & Nielsen K, Strategier for virksomhedernes forebyggende indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø, Det Nationale forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008

¹³ AMIGO står for: Analysis, Management and Intervention Guidelines for Organizations

OMVERDEN (krav og muligheder)



Der er 6 forskellige sider i organisationsmodellen; 5 indre sider samt organisationens omgivelser:

1. Den strategiske side (mission, hovedopgave, kultur, vision og strategi)
2. Den sociale side (klima og kommunikation, HRM-politikker og praksis, ledelse samt personer og team)
3. Den organisatoriske/strukturelle side (økonomiske og infrastruktur-mæssige ressourcer, strukturer, teknologier og arbejds-systemer)
4. Den integrative side (psykologiske kontrakt og dynamisk tilpasning mellem den sociale og den organisatoriske/strukturelle side)
5. Resultatsiden som kan opdeles i 3 niveauer: Oversystem (klienter og samfundet generelt), System (resultater i forhold til overlevelse, forbedring og udvikling) og Undersystem (honorering, udvikling og tilfredsstillelse af personer og team)
6. Omverdenssiden (eksterne elementer (lokale, nationale, globale) som påvirker organisationen, herunder elementernes kompleksitet, stabilitet og sikkerhed)

De i alt 6 sider indgår i en dynamisk interaktion, hvor det bør tilstræbes, at der kontinuerligt stræbes mod at etablere et balanceniveau og mindskelse af konfliktniveau¹⁴.

Modellens hovedpointe er, at påpege de *interagerende relationer* imellem de organisatoriske sider som centrale i forhold til at udvikle og fastholde trivsel.

Der er tale om en dynamisk analysemodel, som er velegnet til at bruge ift. trivsel under organisatoriske forandringer, idet den støtter forståelsen af kompleksiteten i og mellem de organisatoriske sider, samt tilbyder en struktur til analyse og efterfølgende organisationsinterventioner.

Opsummering

Trivselsledelse skal forholde sig til et meget komplekst årsagsfelt, hvis der skal sættes effektivt ind overfor stress.

På det individuelle niveau kan stress forebygges (og behandles gennem) gennem

¹⁴ De tre niveauer er oversystem (klienter og samfundet generelt), system (organisationen selv, referer til resultater, som relaterer til organisationens overlevelse, forbedring og udvikling) samt undersystem (kompensation, tilfredsstillelse og udvikling af medarbejdere og team). Resultaterne i de tre systemniveau må ikke være i konflikt. (Holten et. al.).

kognitiv adfærdsterapi og opmærksomt nærvær¹⁵. Langt de fleste indsatser mod stress på arbejdspladsen finder sted på dette niveau. Problemet ved et ensidigt fokus på det individuelle niveau er, at der ikke arbejdes med stressorerne i arbejdsmiljøet¹⁶, men alene med individets evne til at håndtere disse og/eller ultimativt at fjerne sig fra dem gennem opsigelse, forflytning mv.

Ved at inddrage det organisatoriske perspektiv på stress udvides mulighederne for langsigtet og dybdegående forebyggelse af stress, idet der kan igangsættes udviklingsprocesser, der øger organisationens evne til at skabe og fastholde trivsel. Så ved at bruge de forskningsmæssigt identificerede trivselsfaktorer, en dynamisk organisatorisk systemforståelse samt en positiv psykologisk tilgang, er det vores opfattelse, at man kan bidrage til organisatorisk læring og dermed varig forandring af trivselsindsatsen.

¹⁵ Kabat-Zinn, Full catastrophe living, 2004

¹⁶ Dr. L. Murphy, US National Institute of Occupational Safety and Health, in New York Times 7.sep. 2004