

Man kunne med rette spørge: Hvorfor endnu en bog om stress? Og netop det gør de to forfattere til bogen *Stop stress – en håndbog for ledere* i deres indledning. Det meget enkle svar er: Fordi det endnu ikke er lykkedes os at knække den stigende kurve over antallet af stressramte medarbejdere!

Med bogen er forfatterne lykkedes med at skrive en letforståelig og praktisk anvendelig håndbog til ledere om, hvordan de bedst muligt forstår, identificerer, forebygger og afhjælper kontraproduktiv stress – hos medarbejderne såvel som hos lederen selv. Malene Friis Andersen er Ph.d. og autoriseret psykolog og har i 10 år arbejdet med stress, ledelse og sygefravær i organisationer. Marie Kingston er autoriseret psykolog og har 18 års erfaring fra dansk og internationalt erhvervsliv, hvor hun har fungeret som leder og organisationspsykologisk konsulent. Forfatternes kombinerede baggrund gør, at bogen hviler på et solidt fagligt fundament og samtidig har mange eksempler og øvelser, der taler lige ind i lederens dagligdag. Igennem hele bogen veksles mellem teori, konkrete eksempler, reflekterende spørgsmål til lederen og ledelsesredskaber. De reflekterende spørgsmål opfordrer jævnligt læseren (lederen) til at tage stilling til, hvordan det står til med hans ledelsesstil i forhold til den teori og de cases han netop har fået beskrevet. Redskaberne giver trin for trin beskrivelser af, hvordan lederen kan håndtere udfordringerne i praksis.

Bogen har 4 dele:

Del I: Stress – forstå problemet før du løser det.

Del II: Stresstrappen. En konkret model til at afkode stress og trivsel hos medarbejderne. I denne del gives desuden redskaber til at forebygge og håndtere stressniveauet for hver af de fem faser.

Del III: Få din stresssygemeldte medarbejder godt tilbage. En trin for trin beskrivelse af, hvordan lederen får medarbejderen realistisk og fremadrettet tilbage på arbejdet.

Del IV: Når lederen får stress. I denne del vender lederen blikket indad: Hvordan undgår han/hun selv at få stress?

Første del beskrives lederens position i forhold til stressbegrebet. Forfatterne tilslutter sig Krav/Ressource modellen, hvor stress opfattes som en ubalance mellem de krav medarbejderen *oplever* og de ressourcer han/hun *oplever* at have. De supplerer dette med en påpegning af omgivelsernes betydning, samt det rent fysiske aspekt af, hvordan stress påvirker nervesystemet og kroppen. Ligeledes skelnes mellem positiv stress (travlhed og stressede enkeltsituationer) og negativ (kontraproduktiv) stress I mangel af en entydig og alment brugbar definition af stress, må lederen lære at navigere i både sin egen, medarbejdernes og virksomhedens opfattelse af stressbegrebet.

Forfatterne beskriver, at der ofte i organisationer findes en *skinenighed* om, hvad stress er: Alle er enige om, at man ikke vil have stress, men under dette gemmer sig ofte store uenigheder om, hvad man opfatter som årsager til og løsninger på stress.

Ifølge forfatterne er sammensmeltningen af arbejde og identitet central for lederens mulighed for at påvirke medarbejderne positivt og negativt. Fordi vores arbejde overlapper mere og mere med vores fritid, og fordi arbejdet ikke længere kun giver økonomisk indtægt, men i højere grad *i sig selv* skaber indhold og formål for medarbejderen, bliver medarbejderen/lederen ramt langt mere personligt, hvis han/hun ikke lykkes i jobbet. Lederen har derfor fået en ny forpligtelse til at hjælpe vidensmedarbejderen med at holde arbejde og privatliv adskilt samt at afgrænse hvornår "nok er nok". Man kunne tilføje, at dette skaber et muligt dilemma for lederen, da engagement og passion i dag er blevet et nyt mantra for mange medarbejdere og ledere.

Det beskrives også, hvorfor medarbejderne ofte selv overhører stresssignaler, samt hvorledes personlighed og dilemmaer mellem målopnåelse og faglighed/etik kan være medvirkende årsager til stress.

Bogens *anden del* gennemgår værktøjet *Stresstrappen*, som er et centralt omdrejningspunkt for lederens håndtering af stress. Trappen har fem trin/faser *Tempereret, Opvarmet, Overophedet, Nedsmeltet og Udbrændt*. Læseren introduceres til forskellen mellem single- og dobbeltloop forståelse. Med dette som afsæt beskrives det, hvordan lederen kan identificere, forstå og modvirke årsager til stress. Der gives redskaber til, hvordan lederen kan reducere medarbejdernes stressniveau ved gennem forbedring af indflydelse, social støtte, mening, belønning, forudsigelighed og balance i krav/ressourcer. Vi ser også, hvordan lederen – mere eller mindre ubevidst – kan "stress-smitte" med sin adfærd. Der gives mange redskaber til at håndtere konkrete stresssymptomer hos medarbejderen som manglende refleksion og overblik. Der gives også mange gode vinkler til, hvordan lederen skal træde den vanskelige balance mellem empati og brug af ledelsesretten til at intervenere over for medarbejderen efterhånden som medarbejderens stressniveau stiger – en intervention som medarbejderen i første omgang ofte modsætter sig.

Hele *tredje del* af bogen er viet til, hvordan lederen bedst kan få sin sygemeldte medarbejder tilbage i arbejde. Udgangspunktet er, at det ofte lader sig gøre, og at det vil være en gevinst for både medarbejder og arbejdsplads. Her bliver lederen virkelig taget i hånden og guidet trin for trin gennem mulige scenarier og koblingen mellem den sygemeldte, arbejdspladsen, sundhedssystemet og det sociale system. Lederens fire hovedopgaver danner rammen: *Tag kontakt – og hold den, planlæg tilbagevenden, følg op og juster planen, husk resten af teamet*. Lederen understøttes i den vanskelige navigation gennem arbejdspladsens udfordringer, medarbejderens skam over ikke at slå til, hans begrænsede overblik over, hvad han egentlig kan overkomme, og en gradvis tilbagevenden til arbejdsopgaverne – fra det første uformelle "kaffemøde" til en fuld tilbagevenden. Der gives eksempler på og tjeklister til, hvordan lederen kan aflæse medarbejderen, prioritere opgaver samt medinddrage kollegerne og organisationen. Lederen får råd til at håndtere Mulighedserklæringen, kommunale tilbud og information til Jobcentre. Endelig drøftes også scenariet, hvor en eventuel afskedigelse må komme på tale.

I *del IV* tages der fat i et for ledere ofte tabuiseret emne: Ledere med stress. Med væsentlige lederdilemmaer som afsæt beskrives det, hvordan lederen risikerer at blive lagt ned af stress af de selv samme opgaver og målsætninger, som gør ledelsesrollen indholdsrig og identitetsskabende. Strategier til at opdage og modvirke stresssymptomer følges af beskrivelser af, hvordan organisation og kontekst kan spille sammen til både at øge og aflaste stressen for lederen.

Stop stress – en håndbog for ledere lever til fulde op til sin titel. Med sine gennemgående beskrivelser, refleksionsspørgsmål til lederen og praksisrettede redskaber er bogen både vedkommende og nemt anvendelig i praksis. Skulle man komme med en lille dråbe malurt, måtte det være, at bogen med sin overvejende vinkel på stress som et problem ikke stærkt nok italesætter hvordan *diskursen* om stress påvirker *resultatet* af stress: At hvis vi primært opfatter stress som et problem, så risikerer det i sig selv at have en forværende effekt af stress (se fx Keller et al. 2012 og Crum et al, 2013). Dette har dog mindre betydning end vores manglende evne til at håndtere det moderne arbejdslivs ledelsesudfordringer i forhold til stress – noget som bogen tager så glimrende livtag på.

Samlet set kan bogen altså klart anbefales. Både som baggrundsviden og opslagsværk for ledere, der ønsker at arbejde seriøst med forebyggelse og bekæmpelse af kontraproduktiv stress og for de ledere, der selv måtte være stressramte eller føler sig i risikozonen. For mange psykologer og fagfolk vil der givetvis også være meget at hente. Om ikke andet den klarhed om emnet og overskuelige fremgangsmåde, som forfatterne mestrer til fulde.

Crum AJ, Salovey P, Achor S: Rethinking stress: the role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personal and Social Psychology* 2013 Apr;104(4):716-33.

Keller A, Litzelman K, Wisk LE, Maddox T, Cheng ER, Creswell PD, Witt WP: Does the perception that stress affects health matter? The association with health and mortality. *Health Psychology* 2012 Sep;31(5):677-84.

Af Erik Blatt Lyon, aut.cand.psych og virksomhedsrådgiver i CfL