**Stress på godt og ondt**

***Af: Renata Mellupe, Inst. for Marketing & Management, SDU***

Hvordan kan vi sørge for, at medarbejderne yder maksimalt - også i pressede situationer - og samtidig sikre deres velbefindende? Kan vi presse dem lidt mere, uden at skade dem? Kommer vi til at skabe kontraproduktiv stress i stedet for det performanceboost, vi ønsker at give? Den type spørgsmål er en del af enhver leders dagligdag. Derfor er det vigtigt at vide noget om, hvad der er det rigtige at gøre under de givne omstændigheder.

**Stressfaktorer kan være et positivt incitament**

Der findes ingen arbejdsplads uden stressfaktorer. Det er derfor vigtigt at se stressfaktorer i øjnene som en naturlig del af arbejdsmiljøet og fokusere på, hvordan vi kan håndtere dem. Begrebet ’stressfaktor’ har sædvanligvis negative konnotationer, men forskning viser faktisk, at stressfaktorer også kan have positive effekter. Der skelnes mellem to typer: ’udfordrende’ stressfaktorer, som har en positiv virkning på performance og ’blokerende’ stressfaktorer, som påvirker performance negativt.

Til de udfordrende stressfaktorer hører fx jobkrav, som udløser stress, men samtidig også tilbyder mulighed for anerkendelse og belønning. Tidspres og arbejdsbyrde er typiske udfordrende stressfaktorer – tænk fx på en situation, hvor en medarbejder arbejder under et stort pres for at levere et kvalitetsprodukt indenfor en snæver tidsramme. Hvis man forestiller sig, at denne medarbejder forventer, at høj performance på denne opgave vil føre til forfremmelse, så er den stressfaktor, som medarbejderen udsættes for, kædet sammen med nye muligheder og opnåelsen af et attraktivt mål. Det kan øge motivationen og føre til en større indsats. Udfordrende stressfaktorer, som har sådan en positiv effekt på performance, kan altså både resultere i vækst for virksomheden og personligt udbytte for medarbejderen.

På den anden side har vi de blokerende stressfaktorer, som hindrer medarbejderens muligheder for at opnå sine mål og dermed heller ikke udgør nogen mulighed for at generere vækst. Usikkerhed i forhold til sin rolle, rollekonflikter og overdrevent bureaukrati er eksempler på blokerende stressfaktorer, som ofte fører til formulering af jobkrav, der lægger begrænsninger på en medarbejder og forhindrer vedkommendes mulighed for at få anerkendelse og indfri vigtige personlige mål – måske endda i at udføre jobbet tilfredsstillende. Forestil dig en medarbejder, som står over for en mur af bureaukrati, der sluger tid fra kerneopgaven. Den form for stressfaktorer har en direkte negativ effekt på performance, fordi de stjæler den tid, som kunne være brugt på kerneopgaven – men også en indirekte, fordi de påvirker medarbejderens humør, motivation og indsats negativt.

**Det handler om øjnene, der ser**

Umiddelbart kan man godt forestille sig, at ledere kan indføre udfordrende stressfaktorer i organisationen for at støtte performance og reducere de blokerende stressfaktorer til et minimum for at undgå den negative stress. Men det er ikke helt enkelt. Forskning, som inddrager det individuelle perspektiv i opfattelsen af stressfaktorer, tyder på, at relationen mellem stressfaktorer og performance er ret kompliceret. Forskerne er enige om, at stressfaktorernes effekt på det enkelte menneske formes igennem kognitive processer, som fx individets opfattelser, holdninger og tanker i forbindelse med opgaven. Den helt centrale proces her er den kognitive vurdering, som ifølge transaktionsteorien bestemmer individets opfattelse af, hvad situationen og omstændighederne omkring den betyder for individets velbefindende. Der er derfor næppe to mennesker, som vil opfatte de samme stressfaktorer på nøjagtig samme måde. De samme stressfaktorer kan med andre ord have vidt forskellige effekter fra individ til individ.

Hvis vi igen tager eksemplet med medarbejderen, som arbejder med en presset deadline og en forventning om forfremmelse i baghovedet, så kan de udfordrende (positive) sider af tidspresset blive forvandlet til en blokering, hvis personens oplevelse af situationen ændrer sig. Hvis der fx kommer mere arbejde til, og medarbejderen må genoverveje situationen og nu vurderer, at det ikke er muligt at løse den vigtige opgave indenfor tidsrammen. Så er tidspresset ikke længere en udfordrende, men en blokerende stressfaktor. Den samme stressfaktor kan med andre ord opleves som både en udfordring og en blokering afhængig af, hvem personen er - og for samme person over tid, hvis omstændighederne ændrer sig. Det er derfor vigtigt at inddrage den enkelte medarbejders vurdering af situationen for at kunne arbejde effektivt med stressfaktorer. Man ikke bare udvikle udfordringsfaktorer og begrænse forhindringsfaktorer på et generelt niveau i organisationen, for de konkrete medarbejdere kan reagere forskelligt.

Det er selvfølgelig besværligt at få inddraget medarbejdernes individuelle opfattelser. Det kræver tid og ressourcer, som ikke nødvendigvis er til rådighed på en travl arbejdsplads. Men her kan forskningen i kognitiv vurdering give nogle tips, som måske kan hjælpe lederen.

**Vej dine ord på guldvægt**

Forskning viser, at de kognitive vurderinger af stressfaktorer i høj grad påvirkes af, hvilke ord man vælger at kommunikere opgaven eller situationen med. Fokus på succes, vægt på at se jobbet som en udfordring, italesættelse af medarbejderens evne til at udføre arbejdet og lederens ønske om at vedkommende gør sit bedste, udløser et udfordringsperspektiv på opgaven. Modsat vil fokus på fiasko og negativ framing, vægt på krav om hurtighed og effektivitet samt betoning af efterfølgende evaluering af medarbejderens performance ofte udløse et blokeringsperspektiv på stressfaktoren. Derfor er det enormt vigtigt at være omhyggelig med, hvordan opgaven og omstændighederne omkring den bliver kommunikeret til medarbejderne med henblik på at fremme en vurdering af opgaven som positivt udfordrende.

**Forstå din medarbejder**

Endelig er det vigtigt at forstå, hvad der er på spil for den specifikke medarbejder, da det netop er en personlig, individuel bedømmelse af situationen, som former og udløser den positive eller den negative stressreaktion. Lederen bør derfor sætte sig grundigt ind i medarbejderens personlige mål – hvad betyder de for vedkommende, og hvordan kan de blive påvirket af den aktuelle opgave. På den måde kan han/hun støtte vedkommendes performance optimalt til gavn for både virksomhed og medarbejder.

**Sociale processer påvirker individet**

Medarbejdernes individuelle opfattelser er som sagt vigtige – og hertil kommer at medarbejderne arbejder og interagerer i sociale grupper og påvirker hinanden gennem en lang række sociale processer. Især er teams effektive i forhold til at udvikle og fastholde fælles opfattelser, som præger de enkelte teammedlemmers vurdering af stressfaktorer. Sådanne kollektive opfattelser kan skabe både positive og negative stressklimaer. De positive stressklimaer er kendetegnet af energi og øget engagement, mens de negative stressklimaer forbindes med træthed og ligegyldighed. For at fremme et positivt stressklima er det vigtigt, at lederen fokuserer på kommunikationen og medarbejdernes individuelle oplevelser.

**Konklusion**

Stress på jobbet er ikke kun negativt. Stressfaktorer kan både arbejde med os og imod os. Men det kræver et vågent blik på den enkelte medarbejder at udnytte dem positivt.

**[BOKS]**

**Litteratur til yderligere inspiration:**

Drach-Zahavy, A., & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 88*, 667-682.

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee Health: A multidisciplinary review. *Journal of Management, 39*(5), 1085-1122.

Kozusznik, M. W., Rodriguez, I., & Peiro, J. M. (2015). Eustress and distress climates in teams: Patterns and outcomes. *International Journal of Stress Management, 22*(1), 1-23.

Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology, 44*, 1-21.

Lazarus, R. S. (2006). *Stress and Emotion: A New Synthesis*. In. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/sdub/detail.action?docID=435140>

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764-775.

Meurs, J. A., & Perrewé, P. L. (2011). Cognitive activation theory os stress: An integrative theoretical approach to work stress. *Journal of Management, 37*(4), 1043-1068.

Tomaka, J., Kibler, J., Blascovich, J., & Ernst, J. M. (1997). Cognitive and physiological antecedents of threat and challenge appraisal. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(1), 63-72.

Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 505-516.

**[PULL OUTS]**

*Der findes ingen arbejdsplads uden stressfaktorer*

*Stressfaktorer kan både skabe vækst i virksomheden og personligt udbytte for medarbejderen*

*Rollekonflikter og overdrevent bureaukrati er negative stressfaktorer*

*Den samme stressfaktor kan opleves positivt eller negativt afhængigt af, hvem personen er*

*Det kræver et vågent blik på den enkelte medarbejder at udnytte stressfaktorer positivt*