

STRESSSEN ÄR

Mycket handlar i dag om digitalisering och i förlängningen även hur vi mår i en värld som förändras allt snabbare. Men stressen är inte digital i betydelsen binär, där det bara finns svart eller vitt. Det finns en enorm gråskala, menar **Jan Tern**, som ger förslag på lösningar i denna artikel.

I en av mina föreläsningar visar jag hur lång tid det tog för olika produkter att nå 50 miljoner användare. Det tog 75 år för telefonen, 13 år för TV:n, fyra år för Internet och 19 dagar för Pokemon Go. Detta påverkar givetvis oss på många olika sätt. Är du intresserad och kunnig inom den digitala världen tycker du att det är jätteroligt och spännande nu, medan den som hamnat på efterkälken känner osäkerhet och/eller stress och tycker att det var bättre förr.

Jag är övertygad om att det inte är förändring som stressar personer utan osäkerheten om vad förändringen kommer att göra med deras roll, arbetsuppgifter, position i gruppen och mycket annat. Därför är det viktigt att dagens kompetensutveckling även fokuserar på att låta medarbetarna växa som personer och att må bra i förändring.

Satsa mer på att utveckla medarbetare

I en enkät om kompetensutveckling som jag genomförde var en fråga: Inom vilket område sker den vanligaste kompetensutvecklingen?

67 procent svarade: Hårda kunskaper för min roll (fokus på produkter, program, processer m.m.).

28 procent svarade: Mjuka kunskaper för min roll (fokus på säljträning, mötesteknik, kundbemötande m.m.).

5 procent svarade: Genom att utveckla mig som medarbetare (fokus på stresshantering, mindfulness, hur jag bidrar med arbetsglädje m.m.).

Personligen är jag övertygad om att vi hade fått bättre effekt om vi satsat betydligt mer än fem procent på att utveckla medarbetarna. När det gäller hur de övriga 95 procenten används i kompetensutveckling i dag, ska jag ge ett

användbart tips. När ett nytt IT-system ska börja användas, inled varje utbildningspass med att gå igenom vad som *inte* har förändrats, exempelvis är kanske bolags- och produktkoder desamma. Det minskar deltagarnas stress när de känner att de redan kan en del och att det inte är ett 100 procent nytt system.

En enorm gråskala mellan svart och vitt

Rubriken syftar egentligen inte på hur vi mår i en värld av digitalisering utan på digitalt i meningen *binärt*, att det bara finns två tillstånd: ettor (ström på) och nollor (ström av). Jag ser inte stressen som svart eller vit, att du antingen är stressad eller inte alls utan det handlar om en enorm gråskala mellan svart och vitt.

Är det kanske på grund av att stressen är så stor att vi inte vet var vi ska börja som gör att vi inte tar krafttag emot något som kostar samhället mellan 50–200 miljarder årligen? Det stora spannet beror på vem som räknat och om man har inkluderat produktionsbortfall eller inte.

En annan anledning att man är för reaktiv med stressarbetet, vilket är något jag ofta får höra på kundbesök "Du vet det är ju inte bara jobbet som stressar". Det är i de flesta fall helt sant, men eftersom man inte kan sjukskriva sig från livet är det bolaget/organisationen som tillsammans med individens hälsa får ta smällen. Det finns alltså alla anledningar att arbeta mer med detta för att öka hälsa och arbetsglädje samt vinna fler "Talent wars" samtidigt som sjukkostnaderna minskar. Låt oss gräva djupare för att bättre förstå problemet stress och se på möjliga lösningar.



INTE DIGITAL

” Jag är övertygad om att det inte är förändring som stressar personer utan osäkerheten om vad förändringen kommer att göra med deras roll, arbetsuppgifter, position i gruppen och mycket annat.

1. Vad som stressar är individuellt

Det är svårt att säga vad som är en stressande situation. Är det att hoppa fallskärm, vara i ett rum med ormar, ta ett viktigt beslut, hålla föreläsning för 1.000 personer, slå den avgörande straffen? Det är alla exempel på situationer som kan stressa många – men långt ifrån alla. Det finns personer som älskar att vara i situationerna ovan. Så vi kan inte säga att en viss situation är stressande eller inte, utan det beror på individens tidigare erfarenheter, kompetens, självkänsla och mycket annat.

Lösningen här är att prata, lyssna och fråga medarbetarna. Frågor som: "Vad skulle du vilja göra mer av?" visar på styrkor och/eller intresseområden. Medan den motsatta frågan "Vad skulle du vilja göra mindre av?" kan visa på ointresse eller för låg kompetens inom området. Behöver personen i så fall göra det? Finns det andra som gör det bättre? Eller behövs en utbildning för att hen ska känna trygghet att lösa uppgiften.

” Så vi kan inte säga att en viss situation är stressande eller inte, utan det beror på individens tidigare erfarenheter, kompetens, självkänsla och mycket annat.

2. Stress kan vara svår att upptäcka

Det kan vara svårt att se på personen om hen är stressad eller inte. Vissa personer är jäktade till sitt sätt och far fram och tillbaka, men invändigt kan de vara rätt så lugna. För dessa personer kan avsaknaden av struktur och planering vara ett större problem än stress. Andra personer kan på ytan verka lugna och säga "Lägg du det i högen där så fixar jag det" medan de kokar av stress invändigt.

Lösningen är att bli mer uppmärksam på om en person är stressad eller inte. Signaler du kan vara vaksam på är negativa personlighetsförändringar, som nedstämdhet, trötthet, irritation eller att den tidigare pålitliga personen inte håller deadlines längre. Det kan handla om ökad frånvaro, inte ha tid för fika eller lunch och/eller mycket övertid.

Även här är det viktigt att ge sig tid att både lyssna på och prata med personerna och en fråga som "Finns det något du skulle vilja ändra på för att minska stressen?" kan ge dig både insikt i hur personen tänker och bra förslag på hur ni kan arbeta med för att förbättra arbetsmiljön.

3. Var rädd om högpresterare

Högpresterare är en riskgrupp. "If you want something done, ask a busy person" är ett engelskt talesätt som jag tycker stämmer bra. Det finns personer som hinner med jättemycket och så finns det andra där minsta lilla sak är väldigt jobbig. Det finns dock en stor risk att dessa högpresterare betalar ett högt pris i förlängningen.

I enkät som jag gjorde med bland 128 personer som hade drabbats av utmattningssyndrom var en fråga: Hur skulle du och andra kategorisera dig på arbetet? Alternativen var hög-, medel-, och lågpresterande. 104 stycken svarar högpresterande, 23 medel och bara en låg. På nästa fråga som var: "Anser du att du har samma ambitionsnivå i övriga livet som i arbetslivet?" svarar 60 procent att de är lika högpresterande utanför arbetet. Det fungerar inte att alltid prestera på topp, det gäller att ge sig själv tid till återhämtning också.

Personer som är vana att leverera på topp, gör det ofta genom att arbeta smart och hårt. Som tack för att de är duktiga och pålitliga "riskerar" de att få ännu mer att göra och/eller befordras. Det innebär nya utmaningar och fler uppgifter som kan lösas genom att ta av sin fria tid och kanske minska sömnen lite (mer). Det kommer en gräns när det inte går att arbeta hårdare och sova mindre eftersom prestationen då går ner. Detta kan vara en helt ny och skrämmande upplevelse för dessa personer som är vana att deras höga kapacitet löser alla utmaningar. Man är inte heller van att be om hjälp och skjuter på det tills det har gått för långt.

Lösningen är att vara rädd om lojala och högpresterande medarbetare och se till att de inte straffas genom att få mer och mer att göra bara för att de är duktiga.

I samma enkät som frågan om hur man kategoriserade sig, var en annan fråga: "Vad var anledningen att du drabbades?" Här fanns det två alternativ: 1. Det var orimliga krav. 2. Jag hade högre krav på mig själv än vad uppgiften krävde. Båda svaren fick lika många röster. Gå därför igenom vad som är en good enough-nivå och förklara att de inte alltid måste överlevera.

Försök förstå vad det är som driver personen. Det kan handla om allt från att göra karriär till att personen har prestationsbaserad självkänsla.

Inför specialistspår som en tydlig karriärväg och låt dem utvecklas inom den roll de är bra på i dag, inte genom att göra dem till ledare eller chefer. Att ta den bästa kirurgen, säljaren, teknikern och göra hen till chef är som att ta bort Ronaldo eller Ovechkin från sina lag och göra dem till tränare. Lagen skulle tappa sina bästa spelare och vi har ingen aning om de skulle bli bra tränare eller inte.

Gör det tydligt för alla vad för hjälp exempelvis företagshälsovården erbjuder. När jag var ansvarig för att utveckla friskvården på Volvokoncernen hade vi ett avtal med vår företagshälsovård som gav varje anställd rätten till tre besök hos företagshälsovården utan att först prata med sin chef.

4. Håll medarbetarna friska

HR behöver bytas ut. Jag tycker att R:et behöver bytas ut emot ett D och bli Human Development. I samband med namnbytet skulle jag vilja se ett ändrat arbetssätt med mer fokus och resurser till det proaktiva arbetet med att se till att medarbetare håller sig friska och utvecklas både som personer och i sina roller. I hälsoekonomin finns det en tumregel att en satsad krona på friskvård ger mellan tre och sju tillbaka. Låt oss säga att det inte är så bra utan att det bara är ett till ett, det du satsar får du tillbaka. Då har vi ju i alla fall mycket roligare för pengarna när vi satsar på det friska än att ta hand om det sjuka.

” Mer fokus på att få varje medarbetare att förstå att vi är varandras arbetsmiljö och att vi alla har ett ansvar att bidra till den.

Jag skulle också vilja se att HR blir mer integrerade i ledningsarbetet och vågar ifrågasätta beslut om exempelvis omorganisationer och effektiviseringar, där fokus ligger på att göra aktieägarna glada, men som kanske varken är positivt för kunder eller anställda.

HR behöver generellt bli bättre på att förstå hur medarbetarna påverkas av hårda delar som processer och produktutveckling och hur de kan stötta för att få förändringar att löpa smidigare. Resterande delen av styrelsen måste bli bättre på att förstå de mjuka delarna. Min teori varför man inte gör det och delegerar detta till HR, är att många företagsledare är högpresterande personer och ogärna gör saker de inte är bra på. Projektledartriangler, ROI (Return on Investment), KPI:er (Key Performance Indicators) och mycket annat kan man, men för mjuka värden som arbetsglädje och motivation behövs annan förståelse och kunskap. Jag menar inte att man behöver vara expert här, men en ökad förståelse skulle säkert stoppat både ”vi och de”-känslor och en och annan dålig omorganisation.

Lösningen är gå från att säga ”Våra anställda är vår viktigaste resurs” till att faktiskt visa och mena det. Med mer proaktivt arbete för ökad fysisk och psykisk hälsa. Mer fokus på att få varje medarbetare att förstå att vi är varandras arbetsmiljö och att vi alla har ett ansvar att bidra till den. Mer stöttning och utbildning till cheferna för att få sina medarbetare att växa och må bra.

5. Good is enough

”Laget framför jaget”, ”Vi ska överträffa kundernas förväntningar” och andra uttryck som initialt låter bra, men som riskerar att öka stressen.

Jag arbetar med en kund där man insåg att ”Laget framför jaget” skapade mycket stress eftersom många tolkade

det som att man alltid var tvungen att ställa upp när någon bad om hjälp, annars var man ingen lagspelare. Problemet är i det fallet att man släppte sina egna uppgifter. Ungefär som att en målvakt ställer upp när det är dåligt med anfallare. Problemet blir då att laget försvagas eftersom det inte har någon målvakt längre.

Lösningen är att sätta upp några riktlinjer för vad vi menar med att sätta laget framför jaget.

Om du ska köpa en ny bil, blir du nog inte så imponerad om säljaren berättade att bilen har eldrivna rutor, värme i sätet och servostyrning eftersom vi ser detta som om en självklarhet i dag. På samma sätt om du alltid strävar efter att överträffa kundernas förväntningar, kommer du att höja standarden för vad de förväntar sig. Nästa gång måste du jobba väldigt hårt för att överträffa deras nuvarande förväntningsnivå.

Lösningen är att istället bestämma att ni ska ha nöjda kunder som alltid ska bli vänligt bemötta så att de känner att de kan lita på er som leverantör.

Jag hoppas att denna artikel har gett dig nya tankar och idéer om hur du ser på stress och vad som kan göras för att minska den. På den avslutande bilden i mina föreläsningar står det ”Om du inte gör något, så händer inget”. Så vad ska du – eller kan du – göra nu för att minska stressen?

Skapa en bra dag för dig själv och andra.

