

STIFTELSEN  
**GRUK**

GRUPPE FOR KVALITETSUTVIKLING I SOSIAL- OG HELSETJENESTEN

Publikasjon nr.1 -2006

# *STRESSMESTRING*

## ARBEIDSHEFTE

WWW.GRUK.NO

# Stressmestring

## Arbeidshefte

Michael de Vibe

GRUK

Gruppe for kvalitetsutvikling i sosial- og helsetjenesten

2006

Oppmerksomt nærvær innebærer å være helt våken i våre liv.

Å fornemme det pulserende livet i hvert øyeblikk.

Vi føler oss da mer levende.

Vi åpner oss samtidig for våre indre ressurser,  
vår innsikt, vår forvandling og vår vekst.

*Jon Kabat-Zinn*

*Grunnlegger av senter for stressreduksjon, Univ. i Massachusetts, USA*

## Innledning

Dette heftet er utarbeidet for lederopplæringen av sykepleieledere i regi av NSF. Opplæringen skjer over ett år med fem dagssamlinger i hver helseregion i løpet av 2006.

Store undersøkelser fra Europa og Norden viser at over halvparten av ledere er plaget av stress og mange angir stressrelaterte helseplager. Trening i stressmestring vil kunne bedre evnen til å mestre det stresset man møter i lederrollen og i livet forøvrig.

I min praksis som lege gjennom 25 år, har jeg erfart at stress er en viktig årsak til at mennesker henvender seg til helsevesenet, og at den måten vi møter våre plager på, i stor grad avgjør hvordan vår livskvalitet er. Selv har jeg praktisert stressmestring siden ungdomstiden og har i mange år brukt dette i mitt arbeid som allmennlege. For å bringe dette sterkere inn i min legepraksis, dro jeg til USA i 2002 og tilbrakte tre måneder ved Senter for stressreduksjon ved det medisinske fakultet på universitetet i Massachusetts. Jeg oversatte og tilpasset så deres metode til norske forhold og prøvet den ut i en kontrollert studie for 144 pasienter som var plaget av stress og kroniske sykdommer. Tre fjerdedeler erfarte bedring i livskvalitet og selvopplevd helse som følge av kursene, og effekten holdt seg eller økte i oppfølgingsperioden på seks måneder. Forsøket er publisert i legeförenings tidsskrift i august 2006. ([http://www.tidsskriftet.no/pls/lts/pa\\_lt.visSeksjon?vp\\_SEKS\\_ID=1402714](http://www.tidsskriftet.no/pls/lts/pa_lt.visSeksjon?vp_SEKS_ID=1402714)) . En tidligere artikkel i samme tidsskrift i 2003 beskriver metoden nærmere. ([http://www.tidsskriftet.no/pls/lts/pa\\_lt.visSeksjon?vp\\_SEKS\\_ID=914335](http://www.tidsskriftet.no/pls/lts/pa_lt.visSeksjon?vp_SEKS_ID=914335))

Treningen er en måte å styrke sinnets og kroppens naturlige selvhelbredende evner. Det skaper en balanse mellom gjøren og væren som er avgjørende for å mestre stress. Når vi gir oss tid til bare å *være*, tillater vi kropp og sinn å restituere seg. Forskning viser at når vi er i en slik tilstand, normaliseres kroppsfunksjonene og immunapparatet styrkes. Dette er i tråd med legen Albert Schweitzer som sa at: *Hver pasient bærer med seg sin egen lege... De kommer til oss uten å vite dette. Vi gjør vårt beste når vi gir den legen som er inne i hver enkelt pasient en sjanse til å gjøre sitt arbeid.*

Florence Nightingale var også opptatt av dette. Hun mente at sykepleiens overordnede mål er å legge til rette for, understøtte og fjerne hindringer for naturens iboende helsefremmende og helbredende krefter. Om sykdom skrev hun at man kan se på den som et vennligsinnet vesens reaksjoner på de forhold vi har plassert oss selv i. Symptomer kunne ofte være et tegn på utilstrekkelig ivaretagelse av de betingelser som må være til stede for at helse og velvære skal kunne opprettholdes.

Sporene på CDene kan brukes ut fra det som anbefales på samlingene, eller plukke ut det du tror du selv vil ha nytte av og prøve det. Du er alltid den beste til å vurdere hva du trenger. Vær nysgjerrig og møt det med lekenhet og humor.

Samling 1 har fokus på tilstedeværelse og trening av oppmerksomhet, samling 2 på hvordan stress påvirker oss, samling 3 på hvordan vi kan mestre stress, samling 4 og 5 på aksept og tillit.

## Samling 1. Tilstedeværelse

Stressmestring tar utgangspunkt i *der* vi er og *den* vi er. Grunnholdningen for denne treningen er at det alltid er ”mer riktig enn galt” med oss, og at vi *er bra nok slik vi er akkurat nå*. Denne grunnholdningen er i tråd med det den berømte terapeut Carl Rogers fant ut. Etter et langt liv som terapeut uttalte han at ”det er et underlig paradoks at når jeg aksepterer meg selv slik jeg er, da kan jeg endre meg.”

Oppmerksomhet overfor det som er - her og nå - er grunnelementet i stressmestringsøvelsene. Dette øyeblikket er alt du har for å oppfatte, lære, vokse og endre oss. Det vi ikke legger merke til, har vi ingen mulighet til å gjøre noe med, men det fortsetter allikevel å påvirke våre tanker, følelser og handlinger, og således vår rolle som leder og medmenneske. Øvelsene kan ses på som en trening i tilstedeværelse eller våkent nærvær, som vi så kan overføre til stressende situasjoner i vår hverdag, enten det er en vanskelig samtale med en medarbeider, eller en strevsom budsjettprosess eller en situasjon hjemme.

Ofte oppfatter vi livet gjennom en skjerm av tankeforestillinger, og dette forveksles med virkeligheten. Når vi fanges i denne tankestrømmen som passerer uten å være klar over det, blir vi lett oppslukt i tanker og bekymringer om fortid og fremtid. Vi blir mindre til stede med det som skjer her og nå. Når vi lærer å slippe av og være i nuet, vil vi lettere oppleve virkeligheten slik den er. Da kan vi i større grad møte situasjonene slik de er. Dette øker vår trygghet og mulighet til å handle på en fornuftig måte.

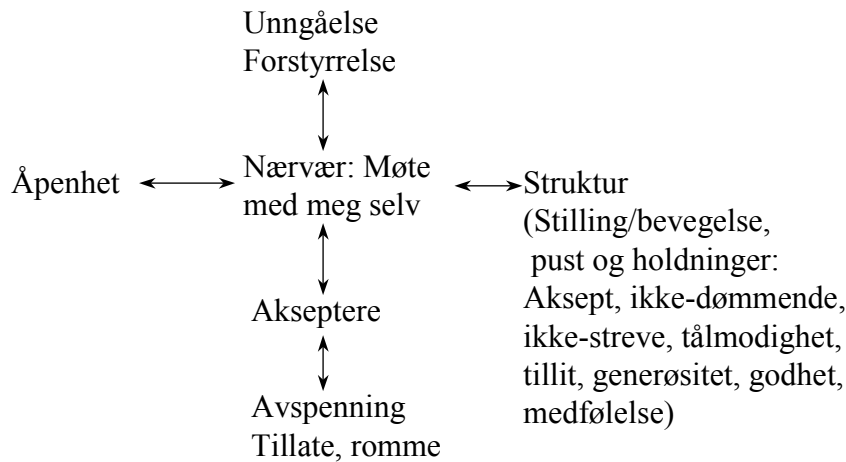
Tilstedeværelse eller oppmerksomhet kalles mindfulness på engelsk, mens det opprinnelige ordet på Sanskrit betyr å være fullt og helt til stede her og nå med *et åpent sinn og et åpent hjerte*.

Oppmerksomhetstrening lærer oss å bli klar over vår måte å oppfatte verden på. Vi lærer å observere sanseinntrykk, tanker og følelser. Vi lærer å se på egne reaksjoner på det som skjer med større ro og klarhet, og kan gjennom dette endre automatiske reaksjonsmønstre. De vante mønstrene dør da sakte hen. Den friheten som følger skaper en ny virkelighet. Det er et gradvis skifte av perspektiv i måten vi ser på oss selv og våre omgivelser.

Treningen kan også beskrives som et møte med seg selv. Møtet gjøres enklere ved strukturen som skapes av kroppsstillingen, pusten og bevegelsene. I tillegg er den holdningen vi øver på under øvelsene sentral. Kjernen er en åpen, vennlig, ikke dømmende aksept av den vi er akkurat nå i full tillit til at det er godt nok, slik det er vist i figuren.

# Modell for åpent nærvær (meditasjon)

Karsten Borg Hansen



Når vi begynner å øve, vil oppmerksomheten lett fanges inn av tanker, følelser og kroppsforfølelser. Etter hvert blir det lettere å hvile åpent i nuet ved hjelp av pusten, og denne hvilen, eller væren, gir avspenning. Pusten er helt sentral i stressmestring, fordi pusten alltid er her og nå. Vi kan aldri puste det forrige eller det neste pust, og i det vi vender oss oppmerksomt til det neste pust, er vi til stede i nuet.

Oppmerksomhetstrening kan skje formelt gjennom ulike fysiske eller mentale øvelser. Slike øvelser er bare som en parentes å regne i forhold til det virkelige livet, men etter hvert overføres den økte oppmerksomheten fra øvelsene til vår arbeidssituasjon som leder og vårt hverdagsliv. I starten er det mange som finner det lettere å være til stede når man er i fysisk bevegelse eller har fokus på kroppen. Derfor starter programmet med ankringsøvelser og kroppsavspenning. Kroppen er det mest konkrete vi har og hele programmet tar i bruk oppmerksomhet på kropp og pust som virkemidler for tilstedeværelse og stressmestring. Når oppmerksomheten forenes med kroppsbevegelser og pust, øker avspenningen og kroppslige og mentale funksjoner balanseres, slik svært mange undersøkelser har vist.

## ***Tips for øvelser i stressmestring***

1. **Støttende rammer.** Den beste støtte for denne treningen er en trygg ramme. Det er nyttig å finne en fast tid på dagen hvor du kan vie deg til øvelsene, selv om det bare er 5-10 minutter. Skru av mobiltelefonen. Innlemm de andre i familien i din beslutning og be om deres støtte. Gjør gjerne øvelsene sammen med andre, eventuelt start møter i ledernetverkene med en øvelse.
2. **Ta hensyn til deg selv.** Tren på å lytte - først og fremst til deg selv. La kroppens signaler fortelle deg hvor dine grenser går når du gjør øvelsene. Hvis noe ikke kjennes

riktig for deg, slapp av og ikke overanstreng deg. Vær snill mot deg selv. Du fortjener det.

3. **Mat og drikke.** De fysiske øvelsene er best å gjøre når du ikke har spist på et par timer. Ha på deg ledige klær og sørg for at det er frisk luft i rommet. Avspenningsøvelser kan gjøres når som helst, men dersom man velger kvelden, vil man lett kunne sovne av dem og de kan også brukes til dette formålet.
4. **Spørsmål.** Dersom det er noe du lurer på i forbindelse med programmet, kan du kontakte meg per e-post: [mdevibe@frisurf.no](mailto:mdevibe@frisurf.no).
5. **Øv daglig.** Gjør ankringsøvelser og kroppsskann eller hjerteøvelsen daglig etter Cd instruksjon. Skriv gjerne ned det du erfarer. Hva ble du oppmerksom på? Hvilke sanseintrykk registrerer du? Hvilke følelser? Hvilke tanker? Husk at uansett hva du erfarer, er det greit. Det er ikke noe rett eller galt, bare hva som er til stede akkurat i dette øyeblikket. Hvis du ikke merker noe spesielt, så er det også helt greit. Prøv å gi slipp på dine forventninger, og la deg selv erfare det som skjer uten analyse eller kritikk. De som har gjennomført liknende treningsprogrammer, kommer med følgende råd: "Uansett hva som skjer, hold på med øvelsene. Husk at du behøver ikke like dem, du behøver kun å gjøre dem. Betydningen av det du gjør tar det tid før du forstår."
6. **Velg en daglig aktivitet** og gjør denne med full oppmerksomhet hver dag. For ideer, les kapittelet: Oppmerksomhet i dagliglivet. Kan du være oppmerksom på hva du gjør mens du gjør det? Når din oppmerksomhet vandrer, bring den tilbake til din umiddelbare opplevelse av det som skjer nå.
7. **Ros deg selv** for å ha startet på denne treningen. Styrk din beslutning daglig om å øve, og be de rundt deg støtte dine anstrengelser.
8. **Del** gjerne dine erfaringer med de andre.

## ***Oppmerksomhet i dagliglivet***

Velg en aktivitet hver uke og gjør denne i full oppmerksomhet. Det er lurt å velge en liten aktivitet og gjøre denne langsomt og med fullt nærvær. Vær oppmerksom på det du erfarer i kropp og sinn mens du utfører aktiviteten. Nedenfor er noen forslag til hva du kan velge.

1. **Vaske hendene.** Vær bevisst hvor vannet kommer fra og hvor verdifullt det er i ditt liv og ditt miljø. Vær oppmerksom på kroppsstilling, på følelsen av vann og såpe på hendene, på bevegelsen av hendene. Pust!!
2. **Når du stopper ved rødt lys.** Tillat deg et øyeblikks pause, pust, se på himmelen, på menneskene. Bli bevisst din kroppsstilling, følelsen av hendene på rattet. Hvor hardt holder du rattet? Hvordan er skuldrene og nakken? Merk hvordan baken og lårene trykker mot setet, og kontakten mellom føttene og gulvet eller pedalene. Hvilke tanker og følelser kommer? Hvordan er din sinnsstemning?
3. **Å se på klokken.** Husk å ta en pause, og pust. Prøv å sette klokken på den andre armen for å gjøre pausen mer bevisst. Prøv å legge merke til hvordan det oppleves når ting er litt annerledes enn du er vant til.

4. **Når telefonen ringer.** I stedet for å løpe og ta den, tillat deg en pause mens den ringer tre ganger. Slapp av i ansiktet, smil og pust. Bli var armen som strekker seg mot telefonen, kontakten mellom hånden og røret, hvordan den føles mot øret.
5. **Å samtale med en medarbeider.** Vær oppmerksom på hvordan du står og på pusten din. Ta et dypt pust og la utpusten åpne sansene dine for hva den andre sier. Kan du lytte med fokus på det som sies og ikke på det du selv skal si? Kan du åpne opp for å forstå hva den andre ønsker å få sagt? Hvordan er din sinnstilstand? Pust!!
6. **Å pusse tennene.** Hvordan holder hendene tannbørsten, bevegelsen av armen, lyden av børsten mot tennene, smaken av tannpastaen? Børst gjerne med den motsatte hånden for å gjøre deg ekstra oppmerksom på hva som skjer.
7. **Å dusje.** Oppmerksomhet på vannet, temperaturen, berøringen med kroppen, bevegelser. Hvilke tanker og følelser kommer?
8. **Å spise et måltid.** (eller noen biter av et måltid). Legg merke til hvordan du sitter eller står. Se godt på maten, dets form og farge. Lukt på den. Ta en liten pause og tenk på hvor den kommer fra, og hvordan den har nådd ditt bord. Legg merke til følelser av forventning eller takknemlighet. Se hånden som strekker seg ut mot maten og bringer denne til munnen. Vær helt til stede med smaken og teksturen du kjenner når du tygger den. Hvordan svelger du maten? Legg merke til om du skynder deg med denne biten for å ta den neste? Hvilke tanker og følelser kommer? Hvordan er pusten?
9. **Å åpne en dør.** Å åpne døren og gå gjennom den. Pust. En overgang.
10. **Å kjøre bil.** Skru av radioen og vær i kjøringen. Oppmerksomhet på kroppens stilling, trykket av hendene mot rattet, baken mot setet og føttene mot gulvet eller pedalene. Legg merke til hvilke deler av kroppen som er spent eller avslappet. Hvordan er pusterytmen? Vær fullt til stede med lyder og synsinntrykk etter som de kommer og passerer. Bruk en nybegynners sinn for å se på den vante veien du kjører med nye friske øyne (eller du kunne prøve en ny vei). Prøv å kjøre litt under fartsgrensen og pust.
11. **Å kle på og av seg.** Vær oppmerksom på kroppens stilling og hvordan du strekker deg etter klærne. Hvordan føles de mot huden. Pust.
12. **Å gå** (på jobben, hjemme, til og fra bilen, i butikken etc.). Gjør det som en meditasjon. Vær til stede med kroppen, med føttene når de møter underlaget, med bevegelsen av føttene og armene. Kjenn kontakten med bakken, med pusten, med lyder, lukter og synsinntrykk, tanker og stemninger.
13. **Å handle.** Vær oppmerksom på din intensjon, hva du planlegger å kjøpe. Legg merke til hvordan din oppmerksomhet trekkes mot forskjellige gjenstander, og merk deg ønsket om å kjøpe eller ha noe. Se om du kan ta en liten pause og spørre deg selv om du trenger dette, eller om det er nok å iaktta tingen i butikken. Lat som butikken er et kunstmuseum. I matbutikken kan du legge merke til hvilke varer som tiltrekker deg. Er det din kropp som har lyst på dem - eller er det ditt sinn?

Start med enkle og små ting. Etter hvert kan du øve deg på små aktiviteter knyttet til din lederrolle. Foreta en forandring av gangen i daglige rutiner, og øv på dem inntil de er blitt dine nye vaner. Du høster det du sår. Lag forpliktelser du kan holde. Fem minutter daglig over tid, er langt bedre enn tilfeldige timer (akkurat som når du lærer å spille et instrument). Hvis du holder det du lover deg selv, styrkes din vilje, i motsatt fall svekkes den. Bygg en sterk grunnmur, og fortsett med tålmodighet og lekenhet. Ikke vær redd for å prøve nye måter for å oppnå innsikt eller løse stressende situasjoner.

## ***Å øve oppmerksomhet uten å streve***

Nesten alt vi gjør har en hensikt; for å få til noe eller for å nå et mål. I oppmerksomhetstrening er denne holdningen en hindring for prosessen. Dette er fordi øvelsene er forskjellig fra annen aktivitet. Selv om det krever vilje og energi, er oppmerksomhetstrening egentlig **ikke-gjøren**. Målet er å være til stede med oss selv slik vi er. Dette høres paradoksalt ut, men åpner for en tilnærming der vi skal gjøre mindre og **være** mer.

Hvis vi setter deg ned for å øve og tenker: Nå skal jeg bli mer avslappet, få mer kontroll over mitt stress, bli en bedre leder, da har vi innført en ide om hva vi skal bli eller få til. Med denne ideen følger holdningen at vi ikke er god nok akkurat nå. Hvis vi bare var roligere, friskere, mer kreativ, etc, da ville vi være ok.

Denne holdning vanskeliggjør utvikling av åpen tilstedeværelse, som er å sitte og legge merke til det som oppstår uten å kritisere eller dømme. Vi tillater alt vi erfarer, fra øyeblikk til øyeblikk, å være tilstede, slik det jo allikevel allerede er.

Det er derfor nyttig å legge vekk de mål vi har for denne treningen og bare vie oss til øvelsene. Med tålmodighet og lekenhet vil det allikevel skje en bevegelse mot våre indre mål.

Denne tilnærming tillater oss å utforske **ikke-streven og selv-akseptering** som måter å være på. Det gir oss lov til å starte uten hele tiden å vurdere suksess eller mislykkethet, uten å styres av de forventninger vi sitter med. Vi bruker denne tilnærming fordi vårt strev etter å forbedre oss ofte hindrer forandring, vekst og heling, og fordi vårt strev vanligvis innebærer en avvisning av den virkeligheten som er her og nå.

*Den tilnærming vi øver oss på, ved bare å akseptere det som er nå, uansett hvor smertefullt eller uønsket det er, tillater vekst og endring.*

Jon Kabat-Zinn: *Full Catastrophe Living*

## ***Om å skrive notater***

Å skrive ned erfaringer du gjør når du øver, er å godkjenne med hjertet det som oppstår i sinnet. Det oppmuntrer til åpenhet. Det fremmer ærlighet og en ikke-dømmende oppmerksomhet overfor det som oppstår i kroppen og sinnet. Det fremmer oppmerksomhet og tilstedeværelse. Det bringer erfaringene fra øvelsene ”inn i verden”. Det gjør det lettere å



opprettholde full oppmerksomhet, og styrker forbindelsen mellom kropp og sinn. Det er en anerkjennelse av øyeblikket. Det kan være en god støtte for oppmerksomhetstreningen.

## **Samling 2. Stress og hvordan det påvirker oss.**

Stress som begrep ble først lansert av fysiologen Walter B Cannon (1813-78). Han revolusjonerte kunnskapen om homeostasen, det vil si prinsippene for vedlikehold av optimale forhold i kroppen. Cannon viste at kroppen har mekanismer som øker handlingsberedskapen og evnen til å reagere på endringer i omgivelsene. Han kalte det kamp eller flukt-repons, og stress var den ytre kraft -stimulus- som forstyrret den indre balansen.

Østerikeren Hans Selye (1907-82) får vanligvis æren for begrepet stress og kroppens reaksjoner som han beskrev som hensiktsmessig (general adaptation respons – GAS), og han viste sammenhengen mellom GAS og helse. Han brukte stress også om reaksjonen, og det skapte forvirring om begrepet, men senere bruker man ofte stressor om påkjeningen og stress om reaksjonen eller stress om begge deler.

På 1960-tallet viste endokrinologen Mason at det var hjernens trusselvurdering som er avgjørende for om kroppslige reaksjoner iverksettes eller ikke. Læringspsykologen Lazarus (66) pekte på at dette igjen er avhengig av personens oppfattelse (persepsjon) og vurdering av situasjonen og innførte begrepet ”coping” (mestring) for å beskrive den prosessen man gjennomgår når man møter endringer eller påkjeninger. Dette samspillet mellom person og omgivelser er transaksjonelt, dvs påvirkes begge veier. Det har gjort at man nå er mer opptatt av å forstå mestingsstrategier enn enkle sammenhenger mellom stressor og stressreaksjon. Svært ofte er det ikke stresset i seg selv, men hvordan vi møter det som avgjør hvilken effekt det har på kropp og sinn.

Når vi utsettes for noe som vi opplever truende eller farlig, har kroppen fra gammelt av en innlært flukt- eller kampreaksjonen. Den var nyttig for å overleve når vi ble angrepet av ville dyr. Det moderne mennesket utsettes sjelden for situasjoner der vi må flykte eller kjempe, men kroppen vår reagerer fortsatt på samme måte når vi opplever en ytre trussel eller tanker eller følelser som fremkaller frykt.

Fryktreaksjonen utløser stresshormoner som har mange ulike virkninger i kroppen. Dersom vi stadig lever i frykt (stress), vil disse hormonene forårsake sykdommer i kropp og sinn, slik figuren på side 3 viser. Derfor er det svært viktig å ha et bevisst forhold til når vi blir stresset. På den måten kan vi endre vår reaksjon på stresset vi opplever og forhindre langvarige stressreaksjoner i kroppen.

Stress hos ledere utvikler seg ofte hvis det er store jobbkraav, stor arbeidsmengde og rollekonflikter, samtidig som de beskyttende faktorene (kontroll og innflytelse, sosial støtte, forutsigbarhet, utviklingsmuligheter og arbeidstilfredshet) mangler. I tillegg vil rammene for jobben (organisasjon, ledelsesnivå, antall medarbeidere, arbeidstid) og individuelle forhold (alder, kjønn, livsbetingelser, familiære forhold, lederkompetanse og personlige egenskaper) innvirke på stresset som oppleves. Hos 278 sykepleierledere som deltar i våre regionale samlinger for ledere, oppga 71 prosent at de var plaget av stress i sin jobb en del, ofte eller alltid, mens 1 prosent svarte aldri og 28% sjelden. En dansk undersøkelse fra 2002 av 1000 nåværende ledere og 1300 som hadde sluttet som leder og gått over i andre jobber, viste

tilsvarende tall, samt at tidligere ledere anga stress som en viktig årsak til å forlate lederjobben.

Den danske lederundersøkelsen viste at de største kilder til stress i jobben var urimelige tidsfrister, manglende informasjon fra ledelse/kolleger og uklare krav fra ledelsen. Andre faktorer var stor arbeidsbyrde, krav om å nå fastlagte mål og følelsesmessig belastning i jobben. Det var en klar sammenheng mellom opplevelsen av krav og oppgitte stress- og depresjonssymptomer, livskvalitet og helsevurdering. En tredjedel av tidligere ledere hadde hatt et konfliktfylt forhold til sin overordnede mot 17% av de nåværende, og de hadde opplevd flere konflikter omkring egen rolle enn nåværende ledere. Undersøkelsen viste at arbeidskravene stiger med ledelsesnivået. Halvparten av de kvinnelige lederne opplevde en viss ubalanse mellom privatliv og arbeidsliv. En analyse av hele materialet viste at de som opplevde sitt arbeid som mest belastende hadde lederjobber kjennetegnet av følgende:

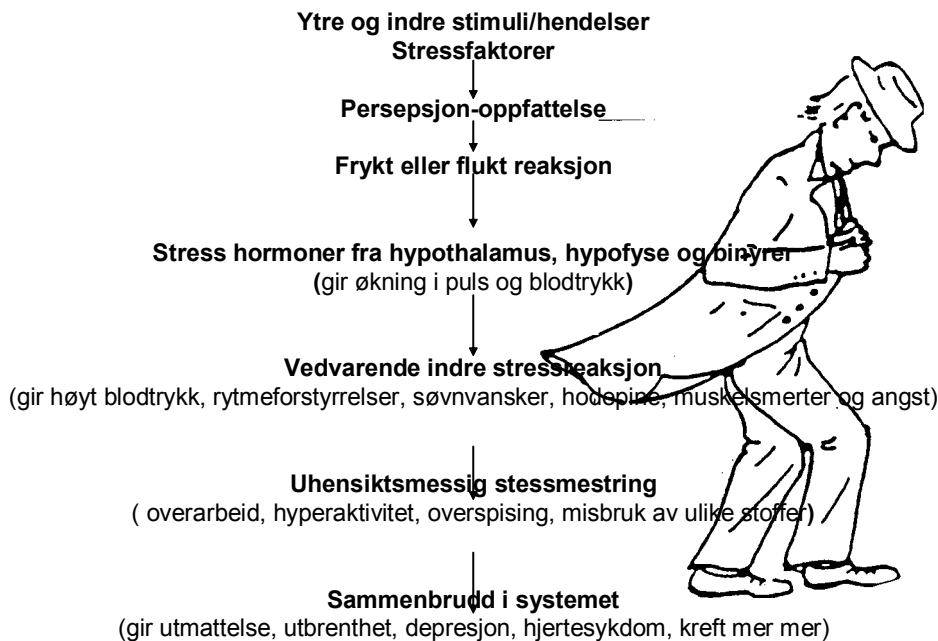
- Jobben er ikke overskuelig og forutsigbar, og de opplever krav om forandringsevne i de mange omstillingsprosesser de utsettes for.
- Lederen skal kjempe for å nå fastsatte mål.
- Det settes urimelige tidsfrister og stilles stadig større krav til kompetanse
- Arbeid og fritid er ikke i balanse. Lederjobben er blitt en livsstil og familien reagerer negativt.

Det er mye forskning som viser sammenhengen mellom stress og sykdommer. En studie i Lancet i 2004 av 10 000 mennesker fra 52 land som hadde hatt et hjerteinfarkt, viste at de i året før sitt infarkt hadde hatt mer stress ifm sitt arbeid, familie, økonomi, depresjon og på andre områder enn kontrollgruppen. Forklaringene er mange. De som er stresset inntar flere kalorier, de har økte stresshormoner (cortisol og adrenalin) som gir økt blodtrykk og blodsukker konsentrasjon og økt koagulasjonstendens. Vedvarer økningen i stresshormoner nedsettes immunforsvaret og man ser økt inflammasjon i arteriene som igjen er medvirkende til åreforkalkning. En annen stor studie på 10 000 mennesker i Finland, også publisert i Lancet, viste at psykososialt stress var 3. viktigste risikofaktor for hjerteinfarkt etter kolesterol og røyking, men før høyt blodtrykk, overvekt og mosjon.

Lederne i den danske undersøkelsen var signifikant mer påvirket av stress-symptomer enn normalbefolkningen (tidligere ledere 40% mer og nåværende 31% mer) bedømt ved SCL (symptom checklist). De hadde også signifikant lavere livskvalitet bedømt ut fra WHO's 5 spørsmål skjema, og subjektiv helsetilstand bedømt ved SF-36 kortform. 19.6% av tidligere ledere hadde en behandlingstrengende depresjon ut fra WHO-major depression skala når de sluttet som ledere, mens 9% av nåværende ledere og 8 % av normalbefolkningen hadde det. Disse helseplagene er sannsynligvis en av årsakene til at ledere slutter i jobben.

Lederstudien viste også at stressende livshendelser har betydning, men denne påvirkningen var ikke større enn hos normalbefolkningen. Mange studier viser sammenheng mellom stress i parforhold og helse. Undersøkelser viser at de som lever i vanskelige parforhold har høyere nivå av stresshormonet cortisol som blant annet innvirker på hjerte-, kar- og immunsystemet. En undersøkelse fra Duke universitetet i USA hos menn og kvinner som hadde hjertesykdom, viste at de som var enslige og savnet nære fortrolige, hadde tredobbel 5-års dødsrisiko. Det viser seg at kronisk stress, angst, fiendtlighet og håpløshet påvirker hjertet negativt, mens kjærlighet beskytter hjertet. En studie fra Case Western Reserve universitetet i USA på 10 000 gifte menn viste at de som svarte ja på om deres kone viste dem sin kjærlighet, hadde signifikant mindre angina. Den beskyttende effekten av kjærlighet var uavhengig av andre risikofaktorer.

## Stress-reaksjon



Langvarig stress kommer ofte når kravene er store og vedvarende og følelsen av ikke å mestre er fremtredende. Da fortsetter kamp og fluktreaksjonene i kroppen over lengre tid. Moderne forskning viser at det skjer en sensitivisering av stressreaksjonene slik at de etter hvert utløses av mindre stresstimuli og varer lenger. Etter hvert kan det gi utmattelsesreaksjoner i kropp og sinn og i slike tilstander får man ikke en adekvat økning i cortisol og adrenalin når man utsettes for stress som vanligvis ville sette kroppen i alarmberedskap.

En slik sensitivisering kan være en forklaring på hvorfor noen mennesker får økende sykdomsfølelse ut fra vanlig forekommende subjektive helseplager som hos andre ikke gir sykdom, og dette kan være noe av forklaringen på sykdommer som kronisk tretthetssyndrom, utbrenthet, amalgamforgiftning, kjemisk hypersensitivitet, postviralt syndrom og fibromyalgi.

Det sentrale som forårsaker vedvarende indre stressreaksjoner er at vi ikke aksepterer oss selv slik vi er, og at vi møter verden med frykt. Når vi enten ikke aksepterer vår kropp, våre tanker, følelser eller handlinger, og disse ikke er i harmoni, skaper vi en spenning mellom den vi er og den vi synes vi burde/skulle være. Enten har vi tanker vi ikke vil vedstå oss, følelser vi skammer oss over, eller en kropp vi ikke kan godta, og må hele tiden bruke mental energi for å arbeide mot den vi er og det vi gjør akkurat nå. Det skaper indre stress og tapper oss for energi.

Den vi er, er vi, enten vi aksepterer det eller ikke. Gjennom å øve oss på å romme oss selv på en kjærlig og aksepterende måte, kan vi starte en spennende utforskning av den vi er, og åpne for transformasjon – naturlig modning og endring i den retning vi innstiller vår vilje. Parallelt med at vi er misfornøyde med oss selv blir vi ofte kritiske og skeptiske overfor verden rundt oss og vi oppfatter oftere situasjoner truende. Dette øker vår opplevelse av stress..

En annen sentral faktor i forhold til stress, er at sinnet holder fast på fortid og fremtid. Dersom vi var fri til å være helt tilstede i nuet, ville stresset være annerledes. Svært ofte er det bekymringen om det som var eller det som skal komme som skaper det indre stresset. Sinnets aktivitet næres gjennom minner og forventninger. Fortiden gir identitet og fremtiden gir forventninger i forskjellig form. Å stadig leve i fortid eller fremtid er en illusjon, for det eneste som finnes er dette øyeblikket og hele livet utfolder seg i det. Her ligger nøkkelen til mestring av stress.

### Samling 3. Stressmestring

*”Våre tanker og handlinger er begrenset av det vi ikke legger merke til. Og fordi vi ikke er klar over det vi ikke oppfatter, er det lite vi kan gjøre med dette før vi begynner å bli oppmerksom på hvordan vår uoppmerksomhet former våre tanker og handlinger”. RD Laing (engelsk psykiater).*

I stressforskning har man i økende grad blitt opptatt av mestring (coping) av stress, og dette defineres som de mekanismer et individ benytter for å opprettholde balansen mellom de ressursene man har og de krav men stilles overfor. Sentralt i dette er hvorledes vi opplever, fortolker og handler i de situasjonene som stresser oss. Grovt sett kan mestringsstrategier deles i aktive og passive. Tabellen under viser forskjellige mestringsstrategier og deres effekt på vanlige stress symptomer.

#### Mestringsstrategier og deres effekt på stress symptomer

Passiv	Tretthet	Konsentrasjon	Søvn	Angst	Humør
Kaffe	Positiv	Positiv	Negativ	Negativ	Ingen
Tobakk	Positiv	Positiv	Ingen	Positiv	Ingen
Alkohol	Ingen	Negativ	Negativ	Positiv (korttidseffekt)	Ingen
Beroligende Tabletter	Negativ	Negativ	Positiv	Positiv	Ingen
<b>Aktiv</b>					
Mosjon	Positiv	(Positiv)	Positiv	Positiv	(Positiv)
Lys	Positiv	(Positiv)	Positiv	Positiv	Positiv
Meditasjon og yoga	(Positiv)	Positiv	Positiv	Positiv	Positiv
Power-nap	Positiv	Positiv	(Positiv)	(Positiv)	(Positiv)

I tillegg til strategiene over er andre viktige aktive mestringsstrategier å ta jobberelaterte problemer opp med ledelsen, søke sosial støtte, og samtale om stresset med familie og venner. De mest anvendte strategiene hos danske ledere var samtale med familien, mosjon og

middagslur. 70-90 % snakket med familien om stresset de opplevde på jobben, mens kun 30 % snakket med sine ledere. Dette kan tyde på at støtte fra overordnede er en mangelvare. I en tysk undersøkelse av ledere (Kirkcaldy,1999) var den strategien som ble vurdert som nyttigst mot stress på seniornivå, opprettholdelse av stabile sosiale relasjoner.

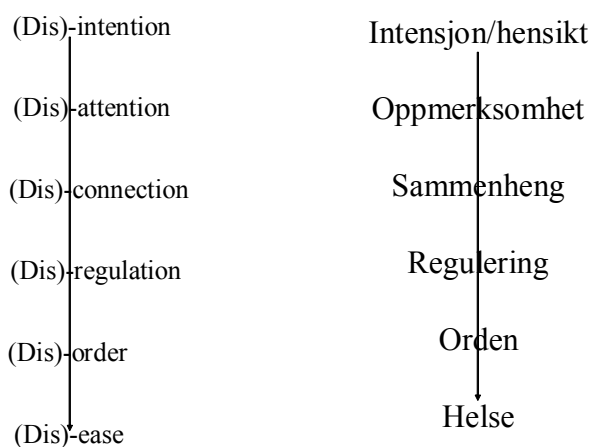
Passive strategier retter seg ofte mot symptomene og preges av distansering og flukt. Den danske undersøkelsen av ledere viste at nåværende ledere i større grad tok i bruk aktive mestringsstrategier enn tidligere ledere, og ledere som anga stressplager benyttet betydelig mer beroligende og smertestillende midler, tobakk og alkohol enn ledere som ikke var plaget av stress.

Et viktig element i coping er hvordan vi oppfatter og tolker det som stresser oss. Vi vet alle at to personer som lever med en trikkebane utenfor soverommet sitt, kan tolke støyen svært forskjellig. En gjenkjennelse og aksept av det som stresser oss, samt en bevissthet om hvordan man selv reagerer på stresset, er forutsetningen for god stressmestring.

Oppmerksomhetsøvelsene på CDen og i ledersamlingene er hjelpemidler til å bli oppmerksom på stresset i oss, for deretter å finne nye måter å håndtere det på. Øvelsene skaper en avspenningstilstand i kropp og sinn som er avgjørende for å mestre stress. Når vi gir oss tid til å *være* avspenningstilstand, tillater vi kropp og sinn å restituere seg. Forskning viser at når vi er i en slik tilstand, normaliseres kroppsfunksjonene og immunapparatet styrkes. I tillegg styrkes de hjernefunksjoner som fremmer emosjonell balanse. Øvelsene har større fokus på *væren* enn gjøren. Vekten legges på å *være i øvelsen* og erfare den med kropp og sinn, og ikke på å utføre øvelsene korrekt. På denne måten skapes en balanse mellom gjøren og væren som er nødvendig for å oppnå stressmestring.

En modell for å forstå sammenhengen mellom vår intensjon (hva vi vil), vår oppmerksomhet, vårt sinn, vår kropp og vår helse er laget av Shapiro og Schwartz. De har utviklet en terapiform som de kaller mindfulness – based cognitive therapy, der de kombinerer trening av oppmerksomhet med kognitiv terapi. Den har vist gode resultater for blant annet depresjon.

## Modell for selvregulering av helse (Shapiro og Schwartz)



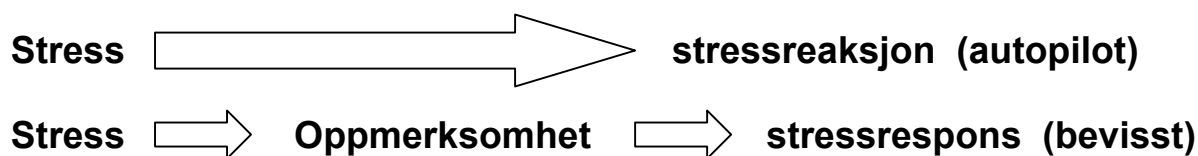
Oppmerksomhet overfor det som er - her og nå – hjelper oss til å anerkjenne og møte det som stresser oss. Dette øyeblikket er alt vi har for å oppfatte, lære, handle, vokse og endre oss. Det vi ikke legger merke til, har vi ingen mulighet til å gjøre noe med, men det fortsetter allikevel å påvirke våre tanker, følelser og handlinger - og således vår rolle som leder. Når vi gjør øvelser, trener vi oss i å være våkent til stede, og dette nærværet kan vi så overføre til stressende situasjoner i vår hverdag som leder, enten det er en vanskelig samtale med en pasient eller medarbeider, eller en strevsom arbeidsoppgave.

Tilstedeværelse er en tilstand der vi er helt til stede med *et åpent sinn og et åpent hjerte*. Det innebærer derfor noe mer enn en tilstand av mental konsentrasjon, for samtidig som vår oppmerksomhet er fokusert, er vårt sinn åpent for å ta inn mest mulig informasjon av det som skjer i oss og omkring oss. Gjennom dette kan vi erkjenne og møte det som stresser oss, og finne gode måter å takle det på.

Når vi begynner å øve, vil oppmerksomheten vår lett fanges inn av tanker, følelser og kroppsfunnemmelse som kontinuerlig oppstår i oss. Dersom vi aksepterer det som oppstår i sinnet uten å bli fanget av det, vil aktiviteten i sinnet gradvis roe seg ned. Etter hvert blir det lettere å hvile åpent i nuet ved hjelp av pusten. Denne hvilen, eller væren, gir avspenning. Pusten har en helt sentral rolle, fordi pusten alltid er her og nå. Vi kan aldri puste det forrige eller det neste pust, og i det vi vender oss oppmerksomt til det neste pust, er vi til stede i nuet.

Kroppen er også helt sentral for å oppnå stressmestring. Den er det mest konkrete vi har og når vår oppmerksomhet forenes med kroppsbevegelser og pust, øker avspenningen og kroppslige og mentale funksjoner balanseres, slik svært mange undersøkelser har vist. Dersom øvelsene er langsomme, fører det til reduksjon av sympatisk nerveaktivitet, mens den parasympatiske aktiviteten øker, og dette fører til kroppsavspenning.

Gjennom å styrke vår oppmerksomhet, kan vi endre vår opplevelse av stress ved å endre den måten vi oppfatter situasjonen på. Ofte reagerer vi automatisk i stressende situasjoner, men ved å bli oppmerksom på hva som skjer i det øyeblikket noe stresser oss, kan vi endre vår automatiske reaksjon til en bevisst respons slik figuren under viser.



Vår oppmerksomhet gir oss det lille ekstra rommet vi trenger for å kunne frigjøre oss fra automatiske og uhensiktsmessige reaksjonsmønstre. Et eksempel på dette var en studie fra Indiana State University der 18 kvinner med bulemi fikk opplæring i oppmerksomhetstrening med en egen matmeditasjon. Denne gikk ut på virkelig å smake og nyte et stykke av maten av gangen med full oppmerksomhet på det som skjedde i dem når de spiste. Dette reduserte deres anfall med overspising fra 4 til 1 ½ per uke i løpet av treningsperioden på 8 uker.

Ved å øve opp vår evne til å være til stede med det som skjer, endres vår sinnstemning. Dette endrer også våre kroppsfunksjoner, og forskning viser at immunapparatets funksjon øker ved oppmerksomhetstrening. Etter 8 ukers kurs i oppmerksomhetstrening ga en influensavaksine

signifikant høyere antistoffrespons hos deltakerne enn hos kontroll gruppen. Andre undersøkelser viser at dyp avspenning motvirker effekten av cortisol og andre stresshormoner.

Dersom vi er helt til stede, og kan reagere bevisst og hensiktsmessig på stresset vi opplever som ledere, kan vi gjøre oss fortere ferdig med den virkningen stresset har på kropp og sinn. Dette stemmer godt overens med studier av hvordan mennesker som har praktisert meditasjon i mange år reagerer på stress. Ved å registrere hjernens aktivitet gjennom EEG, ser man at de oppfatter og reagerer som andre på stress stimuli, men når stresset opphører, gjenvinnes likevekten raskere.

Hvis vi som ledere lar de stressende situasjonene kverne videre i sinnet vårt lenge etter at de har opphørt, forlenger vi stressbelastningen på kropp og sinn. Dette gjelder spesielt dersom våre reaksjoner på stresset er preget av bitterhet og fiendtlige holdninger. Oppmerksomhetstrening har til alle tider vært forbundet med anbefalinger om å vise aksept og toleranse overfor oss selv slik vi er. Gjennom dette økes vår toleranse for verden rundt oss og vår evne til å mestre de situasjoner som livet og lederjobben bringer oss.

## **Samling 4 og 5. Tillit**

Tillit er sentralt for vår utvikling som mennesker. Mye tyder på at de første år av livet er viktig for vår evne til å stole på omverdenen. Tilknytning til den/de som står oss nær avhenger av en stabil primærrelasjon. Mange opplever brudd i denne relasjonen, og dette kan senere føre til vansker med å fullt ut å stole på verden rundt oss. Tillit til seg selv og omverden er avgjørende for å mestre lederjobben. Det er nok å forestille seg en leder uten tillit til sine ansatte for å forstå hvor viktig dette er. Gjennom oppmerksomhetsøvelsene praktiserer vi tillit. Tillit har mange nivåer.

### **Tillit til livet**

Kan jeg stole på livet? Vi kan ikke vite hva som vil skje oss eller våre kjære i løpet av livet. Vi kan likevel med rimelig trygghet si at vi alle kommer til å oppleve gleder og skuffelser, lykke og sorg, helse og sykdom, liv og død. Alle vil oppleve at det vi har håpet på og regnet med ikke blir noe av, og at våre planer eller forventninger ofte blir snudd på hodet. Vi opplever stadig at nye uforutsette ting dukker opp og forandrer våre liv. Denne uforutsigbarheten gjelder også for vår stilling som leder eller bedriftens fremtid. Er det da noen mulighet til å ha tillit til livet?

### **Tillit til oss selv**

Har vi noen grunn til å ha tillit til oss selv? Vi bestemmer oss alle for noe som vi ikke greier å gjennomføre. Eller at vi gjør ting vi skammer oss over eller gjerne ville ha gjort annerledes. Vi griper oss i å ha tanker vi ikke liker, eller følelser vi ikke kan akseptere. I hele tatt er vi nokså fulle av uforutsigbarhet og usikkerhet. Er det da noen grunn til å ha tillit til oss selv?

### **Tillit til våre medmennesker**

Er andre verdig vår tillit? Gjennom vårt samspill med menneskene rundt oss opplever vi stadig at det vi trodde om våre medmennesker ikke stemmer. De medarbeidere vi stolte på, gjør ting som skuffer oss. De vi viste tillit, misbruker den. De vi trodde var våre venner, vraker oss. Er det da mulig å ha tillit til våre medmennesker?

*Det er minst to måter å svare på disse spørsmål:*

1. Verden er grunnleggende utrygg og umuliggjør tillit. Vi må bruke våre krefter på å beskytte oss mot verden, våre medmennesker og oss selv. Dette kan gjøres ved å la være å stole på noen. Alltid ta ekstra forholdsregler, og alltid handle ut fra den verste tenkelige mulighet. Våre bestrebelser blir å sikre oss gjennom forordninger og forsikringer. Aldri ta et skritt som vi ikke på forhånd har sjekket ut er trygt. Alltid dobbelt-sjekke informasjon vi får, slik at vi ikke blir lurt. Ikke begi oss inn i noe som ukjent. Aldri ta utfordringer som kan mislykkes. Dette blir en meget begrensende måte å leve på, og en måte som er selvforsterkende. Den gjør at vi hele tiden har fokus på det negative og dette vil etter hvert forsterkes og fylle mer og mer av vår oppmerksomhet.

2. Den andre muligheten er å leve ut fra at verden er til å stole på. Det innebærer å prøve å ha tillit. En fin måte å starte med dette på er gjennom oppmerksomhetsøvelser der vi øver oss i å **være**. Det å sette seg på stolen eller puten, hvile stille i seg selv og la ting skje, er en tillitshandling. Er det trygt å la mine tanker og følelser få komme fram slik de er? Kan jeg finne et sted i meg selv der jeg kan hvile trygt når jeg merker at tanker, følelser og kropp er i kontinuerlig bevegelse og forandring?

I starten er dette vanskelig og vi vil ofte føle økt uro. Dersom vi kan tillate uroen og de tanker og følelser som kommer å være der, vil det gradvis bli lettere å romme dem. Vi vil se at uroen ikke er konstant men varierer i styrke og varighet. Dette vil gi oss mot til å være til stede med oss selv slik vi er. Vi øver oss på denne måten i tillit til oss selv. Vi stoler på at vi kan bære oss selv.

Etter hvert kan vi forsøke å overføre denne holdning til hverdagen. Bevisst velge å leve ut fra tillit i hverdagen og i vårt arbeid som leder. Våge å stole på at uansett hvilken situasjon vi kommer opp i, så blir det en løsning. Selv om løsningen kan føles ubehagelig og ikke være den vi ønsket. Stole på at de ting vi møter, vil vi takle når de kommer. Dette tillater oss å vente med spekulasjoner og bekymringer om hvordan ting vil gå til situasjonen har oppstått. Denne hvilen i dette øyeblikket uten å ta bekymringen for morgendagen på forskudd, frigjør energi og bidrar til å bygge tillit.

Dersom vi forsøker å leve ut fra tillit til oss selv, livet og våre medmennesker, vil vi i økende grad oppleve å bli møtt med tillit. Det blir en spennende og ny måte å oppleve oss selv og omverdenen på. Det gir økt åpenhet overfor det som skjer, større nærvær i forhold til det som skjer og økt glede og livskraft.

## **Aksept**

Det mest grunnleggende for alle mennesker er å bli akseptert, og dette er en grunnforutsetning for tillit. Den det er viktigst og vanskeligst å bli akseptert av, er seg selv. Mangel på dette skaper indre konflikter som igjen er vesentlig for vår helse.

*Hvorfor er det så vanskelig å akseptere seg selv?*

Fra vi er små, har vi alle fått utallige beskjeder fra de rundt oss som gjør det vanskeligere å føle seg akseptert. Dette skjer som oftest i god hensikt. Beskjeder om at vi må handle annerledes enn vi gjør, tenke annerledes enn vi gjør, føle annerledes enn vi gjør, se ut annerledes enn vi gjør og være annerledes enn vi er. Våre foreldre og andre viktige rollemodeller har her vært sentrale. Dette var ment som hjelp til utvikling og modning som menneske, for å gjøre overgangen fra hjelpeløst barn til selvhjulpen voksen lettere. Imidlertid vil budskapet ofte oppfattes som en beskjed om at den vi er, ikke er bra nok. Irettesettelser og



kritikk vil forsterke dette. Dette skaper en indre konflikt mellom den vi tenker og føler at vi er, og den vi opplever at omverden vil vi skal være.

Dette forsterkes videre gjennom påvirkning fra samfunnet rundt oss. Den måten religion ofte forkynnes på, der mennesket blir fremstilt som syndig og uverdigg og ute av stand til å bli bra nok slik det er, er også en viktig faktor for mange. Kulturelle impulser fra vårt samfunn som er gjennomsyret av reklame spiller også en rolle. Modellene i reklamene synes alltid å være bedre enn oss dødelige, og viser oss at vi alltid trenger å forandre oss på forskjellig vis. Reklamen skaper hele tiden behov hos oss som gjør oss mindre fornøyd med den vi er.

Konsekvensen er at svært mange vokser opp med et negativt selvbilde og en stor porsjon selvforakt. Mange av våre tanker og følelser har vi vanskelig for å vedstå oss. Vi har lett for å undertrykke disse sidene ved oss selv, og tenker at de da ikke kommer til uttrykk på noen måte. Slik er det ikke. De sidene ved oss selv som vi ikke kan vedstå oss og godkjenne, de forsterker vi. Det sinne jeg føler, men ikke kan godta, blir uforløst og virker inn på sinn og kropp. De forbudte tankene som jeg prøver å holde nede, blir noe som bevisst og ubevisst påvirker meg i økende grad.

Hva ville være konsekvensen av en aksepterende holdning overfor meg selv?

For det første frigjøres mye energi og krefter som går med til å opprettholde det bilde som jeg tror andre ønsker å ha av meg. Videre vil de tanker og følelser man var redd for, avta i styrke og miste sin kraft.

Sinnet vil falle til ro og gi psykisk og fysisk avspenning. Man vil få mer overskudd til å være tilstede med det som skjer i oss og rundt oss.

Ved å akseptere den man er, vil man også åpne for en naturlig endrings- og utviklingsprosess som er helende for kropp og sinn. Det vil også føre til at toleransen overfor andre øker, fordi det jeg har godkjent i meg selv, er jeg mer i stand til å akseptere hos andre. En leder som ser og bekrefter sine medarbeidere, og som tør å vise seg selv slik man er, vinner tillit.

Undersøkelser viser at tillitsfulle og ydmyke ledere oppnår bedre resultater enn selvsikre og kritiske ledere.

Det kan være nyttig å reflektere sammen med andre ledere over egen lederstil på dette området. I hvilken grad viser jeg mine medarbeidere og ledere tillit? Hvordan påvirker min tillit til meg selv og omverdenen min lederstil, og min organisasjon? Hva kan jeg gjøre for å bygge en kultur der gjensidig tillit vokser?

Lykke til!

### ***Forslag til litteratur om emnet***

Eckart Tolle: Nuets Kraft, Borgen 2004.

Andries J Kroese: Stress, Aschehoug 2003.

Thich Nhat Hanh: Hvert skritt er fred; kunsten å leve med oppmerksomhet og glede. Emilia 1996.

Shunryu Suzuki: Zen sinn – begynner sinn. ISBN 82-90787-01-4.

Stein Knardal: Kropp og sjel. Psykologi, biologi og helse. . Universitetsforlaget 1988.

David Servan-Schreiber: Evnen til helbred. Behandling av stress, angst og depresjon uten medikamenter eller psykoterapi Pax Oslo 2005

Stress hos ledere i Danmark – årsaker, utbredelse og konsekvenser, Ledernes hovedorganisasjon, København 2002.

Michael de Vibe november 2006.

Dobbelt CD med stressmestringsøvelser og lite instruksjonshefte, kan bestilles fra Michael de Vibe på mail [mdevibe@online.no](mailto:mdevibe@online.no) for kr 200 + porto.