STOP STRESS

- SKAB TRIVSEL I FÆLLESSKAB

Det Personalepolitiske Forum

Stresshåndbogen

Stress

STOP STRESS
- SKAB TRIVSEL I FÆLLESSKAB
MARTS 2008

© Det Personalepolitiske Forum 2008

Projektledelse
Flemming Blønd, KL
Pia Jørgensen, Danske Regioner
Henrik Carlsen, KTO

Tekst
Hans Hvenegaard og
Liv Starheim, TeamArbejdsliv
www.teamarbejdsliv.dk

Redaktion
Ola Jørgensen, Klartekst

Foto
Colourbox

Layout
UBERKANT

Trykning
Scanprint

Oplag
27.500

ISBN
978-87-992481-0-0

Bogen kan downloades gratis:
www.personaleweb.dk/stresshaandbogen
www.lederweb.dk/stresshaandbogen

MEDLEMMERNE AF DET PERSONALEPOLITISKE FORUM

Fra kommuner og regioner:

Mads Lebech (formand) *KL*
Kjeld Hansen, *KL*
Johnny Søtrup, *KL*
Jakob Hougaard, *KL*
Kristian Ebbensgaard, *Danske Regioner*
Søren Eriksen, *Danske Regioner*
Per Larsen, *Danske Regioner*

Fra KTO:

Anders Bondo Christensen (næstformand) *Lærernes Centralorganisation*
Jakob Bang, *FOA*
Ellen Lykkegård, *3F*
Benny Andersen, *Socialpædagogernes Landsforbund*
Claus Gahrn, *HK/Kommunal*
Astrid Schjødt Pedersen, *Lærernes Centralorganisation*
Henning Breinholt, *Dansk Socialrådgiverforening*
Tonny Nelleborg Andersen, *BUPL*
Pernille Drost, *Akademikernes Centralorganisation*

Det Personalepolitiske Forum er et debatforum nedsat af aftaleparterne på det kommunale og regionale område (KL, Danske Regioner og KTO). Formålet er at inspirere arbejdspladserne til at sætte fokus på behovet for en aktiv og synlig personalepolitik.

Arbejdsbetinget stress er en af de største udfordringer i indsatsen for et godt arbejdsmiljø på arbejdspladser i kommuner og regioner. Der er ikke blot store menneskelige omkostninger ved, at medarbejdere og ledere går ned med stress. Følgerne af et højt stressniveau kan være ødelæggende for arbejdspladsen som helhed.

Derfor ligger der store gevinster i at styrke og udvikle de forhold på arbejdspladsen, der forebygger stress og fremmer trivsel. Det er hovedbudskabet i denne bog, at stressforebyggelse og trivselsfremme er to sider af samme sag. Og at begge dele er tæt forbundet med arbejdspladsens evne til at løse sin kerneopgave effektivt.

Vi er som parter på det offentlige arbejdsmarked i kommuner og regioner enige om, at indsatsen mod arbejdsbetinget stress er et fælles anliggende for arbejdsgivere og medarbejdere. Derfor har vi indgået en fælles aftale om stressindsatsen. Og derfor har vi de seneste år sammen sat fokus på mulighederne for en mere effektiv indsats på området.

Denne bog samler en række af de erfaringer, vi har gjort i første fase af dette fælles arbejde. Men indsatsen fortsætter i 2008 og årene frem – med trivsel som et særligt fokusområde.

Bogens formål er at give inspiration til arbejdet med at identificere, håndtere og ikke mindst forebygge stress. Den er især henvendt til ledere, medarbejdere og tillidsvalgte, der ønsker at arbejde seriøst med stress på kommunernes og regionernes arbejdspladser. Men den rummer også vigtige budskaber til de politiske og administrative chefer, der har en vigtig opgave i at sikre de bedst mulige rammer for dette lokale arbejde.

Vi håber, at I vil bruge bogen i hverdagen til at sætte stress og trivsel højt på arbejdspladsens dagsorden – fx ved at arbejde med de dialogspørgsmål, der afslutter hvert af bogens kapitler.

Bogen udgives af Det Personalepolitiske Forum – et debatforum, der består af overenskomstparterne KL, Danske Regioner og KTO.

God læselyst – og held og lykke med indsatsen.

Det Personalepolitiske Forum

6 1 INTRODUKTION

DEL 1 PRINCIPPER FOR EN GOD STRESSINDSATS

13 2 ET ANDET BLIK PÅ STRESS
13 2.1 Mennesket på arbejde
15 2.2 Stress – et tabu på alles læber
15 2.3 Marginaliseringen af det psykiske arbejdsmiljø
17 2.4 Visionen om den gode arbejdsplads
18 2.5 Stort behov for mere viden
19 2.6 Få overblik i stressindsatsen
20 2.7 Dialogspørgsmål til arbejdspladsen

23 3 STRESS SKAL FOREBYGGES I HVERDAGEN
23 3.1 At identificere stress
24 3.2 At håndtere stress
26 3.3 At forebygge stress
26 3.4 Hverdagens stressindsats kan ikke stå alene
28 3.5 Dialogspørgsmål til arbejdspladsen

DEL 2 HVERDAGENS INDSATS MOD STRESS

33 4 ARBEJDETS INDHOLD OG ORGANISERING
34 4.1 For meget arbejde
36 4.2 For svære arbejdsopgaver
38 4.3 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker
38 4.4 Uklare og modsatrettede krav
40 4.5 Det grænseløse arbejde
40 4.6 At arbejde alene – og i private hjem
42 4.7 Andre måder at organisere arbejdet på
46 4.8 Dialogspørgsmål til arbejdspladsen

49 5 VÆRDIER PÅ ARBEJDE
49 5.1 Faglige værdier i arbejdet
52 5.2 Mening og engagement
54 5.3 Tillid og troværdighed
54 5.4 Retfærdighed og magt
55 5.5 Respekt og anerkendelse
56 5.6 Dialogspørgsmål til arbejdspladsen

59 6 SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION
59 6.1 Social støtte og feedback
60 6.2 Information og dialog
63 6.3 Møder på arbejdspladsen
65 6.4 Supervision og faglig sparring
66 6.5 Kommunikation, samarbejde og konflikt
69 6.6 Mobning og chikane som stressorer
69 6.7 Vold og trusler som årsag til stress
72 6.8 Dialogspørgsmål til arbejdspladsen

75 7 LEDELSE OG STRESS
77 7.1 Lederens rolle i stressarbejdet
77 7.2 Fordeling af beslutningskompetence
80 7.3 Indflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse
80 7.4 Gode muligheder for uddannelse og kompetenceudvikling
81 7.5 Kontinuerligt samarbejde om drift og udvikling
82 7.6 Forandringsledelse og medarbejderinddragelse
83 7.7 Den gode leder
84 7.8 Tag afsæt i APV og klimaundersøgelser
86 7.9 Dialogspørgsmål til arbejdspladsen

89 8 TAG HÅND OM STRESS
89 8.1 Sæt trivsel på den faste dagsorden
90 8.2 Diskutér stress, når den er der
90 8.3 Opbyg stresskompetence lokalt
92 8.4 Tag afsæt i vurderinger af arbejdsmiljøet
92 8.5 Håndter stress-sygemeldinger ordentligt
93 8.6 Tag godt imod en stressramt kollega, der vender tilbage
96 8.7 Dialogspørgsmål til arbejdspladsen

DEL 3 RAMMERNE FOR STRESSINDSATSEN

101 9 CHEFER OG POLITIKERE KAN GØRE EN FORSKEL
101 9.1 Lovgivning og politiske initiativer
102 9.2 Stress i et økonomisk perspektiv
104 9.3 En overordnet stressindsats
105 9.4 Topledelsens rolle i stressindsatsen
108 9.5 Dialogspørgsmål til politikere og chefer

111 10 STRESSINDSATSEN I MED-UDVALG, SU OG SIO
112 10.1 MED-udvalget – vejen til nye retningslinjer
114 10.2 Sikkerhedsorganisationens arbejde med stress
115 10.3 APV, psykisk arbejdsmiljø og stress
116 10.4 Dialogspørgsmål til MED-udvalg, SU og SiO

118 Læs mere om stress og trivsel

INTRODUKTION

Denne bog udfylder et tomrum i den ellers voksende mængde fagbøger, vejledninger, oplysningshæfter, selvhjælpsbøger, hjemmesider, artikler, tv-programmer og andet udmærket materiale, der alt sammen handler om stress.

Det meste af dette materiale beskæftiger sig med tre forhold: Hvornår har man stress? Hvilke forhold kan føre til stress? Og hvordan kan den enkelte undgå eller håndtere stress? Derimod må man lede noget længere efter velunderbyggede råd om, hvordan man som leder og som medarbejdergruppe kan arbejde systematisk med at forebygge stress på arbejdspladsen. Dog er der udviklet mange gode redskaber i bl.a. Branchearbejdsmiljørådenes regi.

Denne bog forsøger at udfylde noget af dette tomrum. Dens hovedtema er, hvordan man kan arbejde med arbejdsbetinget stress, psykisk arbejdsmiljø og trivsel på jobbet - med særlig fokus på de kommunale og regionale arbejdspladser. Den henvender sig til alle, som har lyst, mod og engagement til at tage disse udfordringer op. For der er ingen enkle og færdige løsninger, når det gælder øget trivsel og forebyggelse af stress. Til gengæld er der rigtig meget at lære for både ledere og medarbejdere, der er klar til at investere i udviklingen af arbejdspladser, hvor det er rart at være. I en tid med knaphed på arbejdskraft er der formentlig også meget at tabe ved at lade som ingenting.

FOKUS PÅ AT FOREBYGGE STRESS

Stress på jobbet har været sat på dagsordenen på danske arbejdspladser siden 1970'erne, hvor Arbejdsmiljøloven afløste Arbejderbeskyttelsesloven. Fra da af blev det slået fast, at arbejdet skulle være fysisk, psykisk og socialt sundt. Og en af de tre første vejledninger, Arbejdstilsynet udsendte om psykisk arbejdsmiljø, bar titlen "Stress"

BOGENS FIRE HOVEDBUDSKABER ER:

1. Der er brug for et langt stærkere fokus på at forebygge stress.
2. Stressforebyggelsen skal knyttes meget tæt til det daglige arbejde
3. Det er nødvendigt at tænke stressindsatsen sammen med strategien for arbejdspladsens udvikling.
4. Det kræver både en generel forståelse af stress og en konkret indsigt i hverdagen på arbejdspladsen at vælge de rigtige metoder og redskaber i kampen mod stress.

HVAD ER STRESS?

Stress er et begreb, som dækker flere aspekter:

- **Stress** er en tilstand hos individet
- **Stressreaktioner** er de symptomer, der viser, at individet har stress
- **Stressorer** (eller stressfaktorer) er de påvirkninger i omgivelserne, som kan føre til en stresstilstand.

Stress er kort sagt resultatet af vores oplevelse, fortolkning og reaktion på forhold og begivenheder i omgivelserne. Arbejdsbetinget stress er således reaktionen på de påvirkninger, den enkelte er udsat for i arbejdslivet. I praksis spiller stressorer i arbejdslivet og privatlivet ofte tæt sammen. Er man udsat for stærke stresspåvirkninger uden for arbejdspladsen, øger det risikoen for at udvikle stress på jobbet – og omvendt.

Stress kan antage to hovedformer:

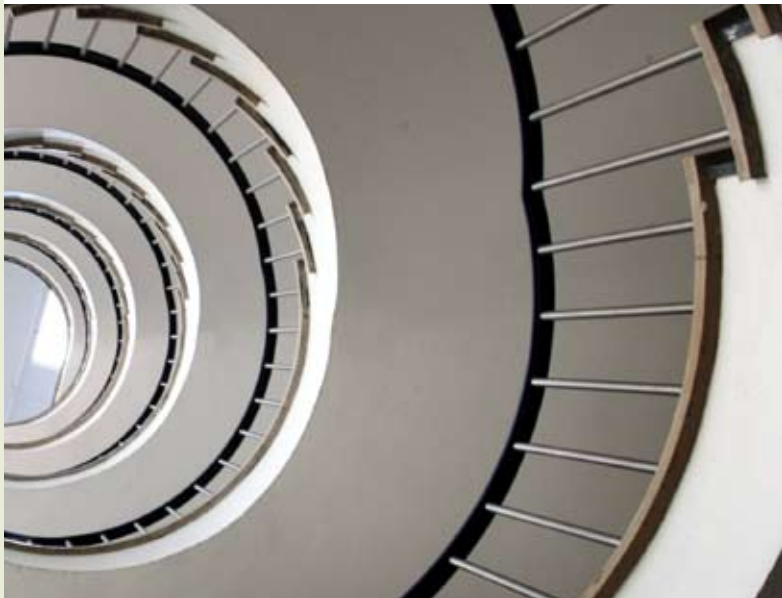
- **Akut stress** er den stress, som opstår, når vi kortvarigt bliver udsat for øget pres, men er i stand til enten at håndtere de ting, som påvirker os, eller fjerne os fra den stressfremkaldende situation. Den slags stress er som hovedreglen hensigtsmæssig: Den gør os i stand til at klare os igennem en verden med nye udfordringer og skiftende krav. Kort sagt kan man godt "give den en skalle" på jobbet i kortere tid. Men hvis arbejdspresset og kravene over længere tid bliver for store eller for usammenhængende, vil den akutte stress slå over i kronisk stress.
- **Kronisk stress** opstår, når vi er i pressede situationer over længere tid, hvor vi hverken kan gøre noget ved presset eller fjerne os fra det. Den kroniske stress holder kroppen i et konstant alarmberedskab. Den vil med tiden nedbryde kroppens og psykens evne til at tilpasse sig og skabe mening i forholdet mellem omgivelsernes krav og vores evner til at leve op til dem. Kronisk stress kan ledsages af somatiske, psykiske og/eller sociale reaktioner. Stress kan svække immunforsvaret og kan føre til alvorlige sygdomme som hjerte-kar-sygdomme, depression eller posttraumatisk stresssyndrom (PTSD).

– de to andre "Psykisk træthed" og "Monotoni". Det er 25 år siden.

Parterne på det kommunale og regionale område indgik ved overenskomsten i 2005 en aftale om, at MED/SU skal udfærdige retningslinjer for arbejdsbetinget stress på de kommunale og regionale arbejdspladser. I dette arbejde er der tre centrale indsatsområder: identificering, håndtering og forebyggelse. I praksis er arbejdet med disse tre indsatsområder vævet ind i hinanden. Denne bog sætter især fokus på forebyggelsen, men vil også berøre de to andre.

STRESSINDSATSEN OG DET DAGLIGE ARBEJDE

Kilderne til såvel trivsel som arbejdsbetinget stress findes i det daglige arbejde. Derfor er det også her, en forebyggende indsats må tage sit udgangspunkt: I den daglige drift. I samarbejdet og kommunikation mellem ledelse og medarbejdere og blandt medarbejderne indbyrdes. Samt



ALLE KAN GØRE NOGET

I kommunens eller regionens indsats for at identificere, forebygge og håndtere stress / skabe arbejdspladser med trivsel har alle dele af organisationen hver deres vigtige rolle at spille:

- **HSU/Hoved-MEDudvalget** er i samarbejde med sikkerhedsudvalget ansvarlig for, at der udarbejdes retningslinjer på området.
- **Direktionen eller chefgruppen** har til opgave at give stressindsatsen status og legitimitet samt at sikre, at der er afsat de nødvendige ressourcer til den.
- **HR-/arbejdsmiljøafdelingen** skal bidrage med udvikling af metoder og tilbud, der understøtter stressarbejdet lokalt, samt sikre relevant kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere.
- **Lederne** er ansvarlige for, at hverdagens stressarbejde fungerer – i et samarbejde med medarbejderne. De skal desuden være opmærksomme på deres eget stressniveau.
- **Medarbejderne** skal selv og i fællesskab deltage i udviklingen af hverdagens stressarbejde. De skal være opmærksomme på egne og andres symptomer på stress og handle derefter.
- **Tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne** skal understøtte og overvåge indsatsen mod arbejdsbetinget stress. De skal samtidig være med til at definere grænserne for denne funktion, så de ikke får rollen som "terapeut" for den enkelte medarbejder.

i samspillet og de eventuelle brydninger mellem de forskellige værdier og normer, der præger enkeltpersoner, afdelinger, faggrupper og arbejdspladsen som helhed.

Hovedparten af bogens kapitler retter blikket mod, hvordan ledere og medarbejdere kan gøre en bred og effektiv indsats for at forebygge stress ved at skabe en god og udviklende arbejdsplads. Det betyder ikke, at man som leder eller medarbejder selv har hele ansvaret for at identificere, forebygge og håndtere stress. Det er netop et fælles ansvar og arbejde, hvor alle har en rolle at spille, og hvori også politikere, chefer og HR/arbejdsmiljøafdelinger har en vigtig understøttende funktion. Ifølge arbejdsmiljøloven har arbejdsgiveren dog det overordnede ansvar. Se også tekstboksen *Alle kan gøre noget*.

STRESSINDSATS I ET STRATEGISK PERSPEKTIV

Stress er så at sige vrangsiden af mange af de processer på arbejdspladsen, der også kan skabe arbejdsglæde, effektivitet og kvalitet. Ofte bliver de to sider af sagen bare aldrig drøftet i sammenhæng. Det er også tit forskellige personer i organisationen, der tager sig af fx kvalitetssikring, produktivitet og psykisk arbejdsmiljø.

I praksis viser al erfaring, at ansatte, der får større indflydelse på deres eget arbejde, er mindre fraværende og mere tilbøjelige til at være fleksible og tage ansvar. At gensidig tillid og respekt mellem ledere og medarbejdere giver større arbejdsglæde og bedre opgaveløsninger. Og at arbejdspladser, hvor den enkelte medarbejder har god støtte fra ledere eller kollegaer, både har mindre stress og bedre kvalitet.

Derfor kan stress og stressforebyggelse ikke indkapsles i et hjørne af arbejdspladsen eller overlades til specialister. Den må ses i sammenhæng med organisationens strategiske udvikling som helhed. Alt, hvad der påvirker drift, kvalitetskrav, resultatmål, personale- og organisationsudvikling mv., har potentielt også med stress og stressforebyggelse at gøre.

Det er let nok at sige, at stress og trivsel er to sider af samme sag. Men at arbejde med det i praksis kræver fokuseret opmærksomhed. Der er blandt andet brug for at finde konkrete veje til at indarbejde den psykiske arbejdsmiljøvinkel i såvel hverdagens drift som i de strategiske beslutninger.

FORSTÅELSE KOMMER FØR REDSKABER

Ønskerne om standardiserede metoder og hurtige løsninger er forståelige, men kan desværre ikke opfyldes. Dertil er udfordringerne for komplekse og arbejdspladser for forskellige. Stressforebyggelse kan lige så lidt som anden organisationsudvikling afvikles efter en drejebog, andre har skrevet på forhånd.

Bogens filosofi er, at en fornuftig indsats må bygge på en grundig indsigt i og forståelse af arbejdsbetinget stress. Ad den vej kan man som leder og medarbejder ikke blot øge sit beredskab til at gøre noget ved stress. Man bliver også klædt bedre på til at vælge de rette metoder og redskaber blandt de mange, der er på markedet. Det vil sige metoder, der passer til den situation, arbejdspladsen står i, og til de mål, man gerne vil forfølge.

SÅDAN ER BOGEN BYGGET OP

Bogen er delt op i tre hovedafsnit:

- **Del 1 – kapitel 2 og 3** - indkredser de grundlæggende principper for en systematisk stressindsats. Det handler blandt andet om vores forståelse af og tilgang til psykisk arbejdsmiljø og stress – herunder hvordan man organiserer indsatsen for at identificere, håndtere og forebygge stress på arbejdspladsen.

- **Del 2 – kapitel 4 til 8** – handler om den konkrete indsats mod stress i hverdagen. Hvad er de vigtigste stressorer, når det gælder arbejdets indhold og organisering, værdikonflikter på jobbet, kommunikation og samarbejde samt ledelse? Hvor ligger mulighederne for at vende disse forhold til bedre trivsel? Og hvad kan man konkret på den enkelte arbejdsplads gøre for at sætte stress på dagsordenen?

- **Del 3 – kapitel 9 og 10** – vender blikket mod de overordnede rammer for stressindsatsen. Det gælder dels de muligheder, chefer og politikere har for at sikre den nødvendige støtte til den lokale indsats, dels den rolle som MED-udvalg, SU og sikkerhedsorganisationen kan spille i en fælles indsats.

Undervejs gives en række konkrete eksempler på såvel udfordringer som løsninger, offentlige arbejdspladser har mødt i indsatsen mod stress og for bedre trivsel.

Hvert kapitel afsluttes med en række dialogspørgsmål, som ledere og medarbejdere hver for sig og i fællesskab kan bruge som udgangspunkt for at afklare behovet og mulighederne for en samlet indsats på det pågældende område.

Bagerst i bogen gives en række anbefalinger til videre læsning.

DEL 1

PRINCIPPER FOR EN GOD STRESS INDSATS

Kapitel 2: Et andet blik på stress
Kapitel 3: Stress skal forebygges i hverdagen

ET ANDET BLIK PÅ STRESS

Kort fortalt: *Vores fælles forestillinger om psykisk arbejdsmiljø og stress er afgørende for den forebyggende indsats, vi vælger. Der er stadig mange arbejdspladser, hvor stress og psykisk arbejdsmiljø opfattes som et afgrænset område, fjernt fra den daglige opgaveløsning og arbejdspladsens strategiske udvikling. Udfordringen er at fastholde et dobbelt perspektiv på det psykiske arbejdsmiljø som en potentiel kilde til såvel trivsel og værdiskabelse som til stress og lavere effektivitet.*

"Det kan være svært at fastholde arbejdet med stress og psykisk arbejdsmiljø i hverdagen, når driften og arbejdsopgaverne trænger sig på". Den formulering hører man ofte på arbejdspladserne, når talen falder på psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse af stress. Udsagnet afspejler, at stress og psykisk arbejdsmiljø mange steder opfattes som noget, der en gang imellem skal sættes på dagsordenen ved siden af "det rigtige arbejde".

Indsatsen kunne kaldes "forebyggende vedligeholdelse". En tilgang, industrien benytter til at sikre, at redskaber og teknik bliver vedligeholdt og ikke pludselig bryder sammen. Det er det samme, man gør, når man sender sin bil til 10.000 km-eftersyn.

Det kan også være nødvendigt af og til at give psykisk arbejdsmiljø, stress og trivsel et særligt fokus – et periodevis eftersyn. Men effektiv stressforebyggelse foregår løbende, når man som medarbejder og leder vil skabe en god og udviklende arbejdsplads. Man skal have blik for, hvornår det er nødvendigt at gøre en ekstra indsats for at fastholde en god trivsel. Er luften ved at gå ud af det sociale liv, kan det være nødvendigt at puste liv i det. Og hvis medarbejderne er ved at bukke under for arbejdspresset i en spidsbelastning, skal man måske skaffe et par ekstra hænder i en periode. På samme måde er det den daglige pleje af bilen – mellem to syn – der afgør, hvor meget synsfolkene finder af dårligdomme.

Arbejdet med stress og psykisk arbejdsmiljø skal mere eller mindre varetages hele tiden. Det kan ikke overlades til APV-indsatser hvert tredje år eller til en årlig klimaundersøgelse. Arbejdet skal integreres i opgaveløsningen, i personalepolitikken, i arbejdets tilrettelæggelse og i den daglige kommunikation på arbejdspladsen.

2.1 MENNESKET PÅ ARBEJDE

Gennem de sidste 100 år har forståelsen af menneskers betydning for opgaveløsningen på arbejdspladserne været genstand for organisations- og ledelsesudvikling. Især tre opfattelser har domineret – og trives stadig side om side:

- *Den menneskelige faktor:* Mennesket er en produktionsfaktor på linje med teknik, bygninger, råvarer m.v. Mennesket ses som unikt, dvs. uden relationer til andre. Synsvinklen er, hvordan mennesket individuelt kan bidrage mest muligt til effektiviteten.

- *De menneskelige relationer:* Mennesket er et socialt væsen – også når det går på arbejde. Vi indgår i sociale relationer, som er med til at etablere social dynamik. Samarbejde, kommunikation, fælles værdier, normer og adfærd formes gennem disse sociale relationer. Organisationsudvikling retter sig stadig primært mod effektivitet, men nu med gruppen som centrum.

- *De menneskelige ressourcer:* Mennesket er ikke blot en produktionsfaktor, der indgår i sociale relationer. Vi har også nogle indre ressourcer og et indre liv, der har betydning for, hvordan vi fungerer på arbejde. De sidste 30 år er mennesket i stigende grad blevet opfattet som en central faktor for en vellykket opgaveløsning. Begreber som motivation, engagement, innovation, kreativitet mv. dukker op. De sociale og psykologiske aspekter på arbejdspladsen vinder frem i en periode, hvor større dele af arbejdets tilrettelæggelse, planlægning og organisering overlades til det enkelte menneske eller til grupper i form af selvledelse og teamorganisering. Derfor skal de ansatte kunne anvende deres indre ressourcer til at styre gennem arbejdsopgaverne. For at være effektive skal de selv kunne finde motivationen og de gode løsninger.

I alle disse tre tilgange til medarbejderen er effektivisering af opgaveløsningen i fokus. Med begrebet psykisk arbejdsmiljø sættes også de helbredsmæssige konsekvenser af "mennesket i arbejdslivet" på dagsordenen.

Begrebet psykisk arbejdsmiljø har udviklet sig i forlængelse af Arbejdsmiljøloven i 1970'erne, der foreskrev, at arbejdet skulle være sikkert og sundt både fysisk, socialt og psykologisk. Det psykiske arbejdsmiljø er de forhold på en arbejdsplads, der har betydning for medarbejdernes sociale og psykologiske sundhed – ofte også med konsekvenser for deres fysiske sundhed. Det er i dag velkendt, at organisatoriske, sociale og psykologiske forhold kan have skadelige virkninger på helbredet. De kan fx føre til stress, psykisk træthed, udbrændthed, hjerte-karsygdomme, depressioner m.v. "Det (u)sunde arbejdsliv" er blevet en ny vinkel på mennesket i arbejdslivet, hvor helbreds- og nedslidningsrisici er i fokus.

Både offentlige og private arbejdspladser har igennem mange år været tilbageholdende med at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. En af grundene kan være, at der i høj grad har været fokus på de negative sider af det psykiske arbejdsmiljø. Få har haft blik for disse faktorers ***positive*** betydning for trivsel, arbejdsglæde, motivation, effektivitet, kvalitet, rekruttering og lavere fravær.

Skævheden genfindes i Arbejdsmiljøloven fra 1970'erne, hvor "trivsel" bevidst blev udeladt. Loven har dermed bidraget til at etablere det ensidige fokus på ***belastningerne*** i det psykiske arbejdsmiljø. Ressourcer til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø er følgelig blevet betragtet som en udgift, ikke som en investering.

Udfordringen i dag er at få tænkt de udviklende og belastende synsvinkler sammen i et helhedsperspektiv på mennesket i arbejde: Når vi på en arbejdsplads deltager i produktionen som sociale væsener og ressourcestærke individer, producerer vi ikke blot ydelser, varer, service, kvalitet og effektivitet, men samtidig også sundhed, stress, trivsel, motivation og arbejdsglæde. I begge typer af "produktion" kan resultaterne være enten gode eller dårlige, og de vil næsten altid påvirke hinanden positivt eller negativt, direkte eller indirekte, på kortere eller længere sigt.

Da svenskerne begyndte at tale om psyko-socialt arbejdsmiljø, brugte de vendingen "den psykologiske og sociale synsvinkel på arbejdet". Det rummer en god forståelse af, at psykisk arbejdsmiljø og stressforebyggelse ikke handler om noget andet end "kerneforretningen", men bare er et særligt perspektiv på den. Et blik, man som leder og medarbejdere kan opøve sig i at bruge parallelt med de andre relevante perspektiver på arbejdspladsens drift og udvikling.

2.2 STRESS – ET TABU PÅ ALLES LÆBER

Selv om alle bruger ordet stress, kan kronisk stress alligevel være et tabu på arbejdspladsen. For godt nok indgår stress i dagligsproget, når vi taler om at have lidt for travlt: "Jeg er så stresset i dag" etc. Men når det handler om alvorlig og kronisk stress, kan det være svært at få taget hul på – ikke mindst for den stressramte selv. Nogle oplever det som pinligt, at de ikke kan klare arbejdet. De tænker måske, at det har noget med dem selv eller deres familiesituation at gøre. De vil hellere prøve at "arbejde sig ud af det".

Der er sket store fremskridt, siden dengang psykiske stressreaktioner nærmest blev sidestillet med sindssyge. I dag kan flere tale med om stress, og de fleste ved, at der er forskel på at være psykisk belastet og psykisk syg. Men der er stadig mange, der har svært ved at lytte til kroppens signaler og bliver overraskede, når den svigter – hos dem selv eller hos en kollega.

Som kollega eller leder kan det være vanskeligt at gå til den stressede, som i første omgang måske slår symptomerne hen eller direkte afviser problemet. Om det er muligt at tale om den svære stress, afhænger i høj grad af, om der på arbejdspladsen er etableret en tradition for at være åbne om den slags. Det vil altid være en fordel, at man på forhånd har været igennem en dialog om stresssymptomer og om, hvad den enkelte leder og kollega kan gøre, når de opdager faresignalerne for kronisk stress.

Hvis den stressramte selv ønsker at tage problemet op, må vedkommende kunne henvende sig til en person, der kan tage hånd om sagen. Det kan eventuelt være en særlig opgave for tillids- eller sikkerhedsrepræsentanten, fordi det kan være svært for mange at gå til deres egen leder, når de er usikre på deres egen arbejdsevne. På et tidspunkt skal den nærmeste leder selvfølgelig inddrages. Det åbne spørgsmål er, hvornår det i den konkrete situation er mest hensigtsmæssigt.

2.3 MARGINALISERINGEN AF DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

Arbejdsmiljøloven og arbejdsmarkedets parter har uden tvivl en del af æren for, at psykisk arbejdsmiljø er blevet anerkendt som en relevant dagsorden på de fleste arbejdspladser – offentlige som private. Men mange steder er begrebet kørt ud på et sidespor i sikkerhedsorganisation. Hverken driftsafdelingerne eller topledelsen har behøvet at bekymre sig om det. Ambitionen har groft sagt været at stille medarbejderne og lovgivningen tilfreds. Sjældent har indsatsen haft med kernen i organisationens opgaveløsning at gøre.

De forskellige aktørers indsigt i og forståelse af det psykiske arbejdsmiljø varierer meget. Sikkerhedsrepræsentanter og andre, som har været aktive i arbejdsmiljøarbejdet, kan have en bred forståelse, der peger på stressfaktorer i arbejdets indhold og organisering, de sociale relationer på arbejdet, ledelsesforhold og arbejdspladskulturer. Førstelinjeledere og ansatte i den daglige drift har måske en noget snævrere forståelse. De giver ofte udtryk for, at psykisk arbejdsmiljø handler om, "hvordan vi taler sammen" eller om den enkeltes trivsel eller stress. Fælles for disse to opfattelser er, at ingen af dem betragter det psykiske arbejdsmiljø som en integreret del af løsningen af den daglige driftsopgave.

Problemet i marginaliseringen af det psykiske arbejdsmiljø er blevet stadigt tydeligere, i takt med at kravene om blandt andet selvledelse, personligt engagement, service, samarbejde, kreativitet og innovation er blevet mere udtalte.

Svaret på disse udfordringer har mange stedet været at etablere særlige afdelinger for Human Resource Management. Også i kommuner og regioner er disse nye HR-afdelinger i vækst i forlængelse af kommunalreformen. Her forsøger man at optimere arbejdskraften som produktionsfaktor. Det sker ved at rekruttere og udvikle motiverede og engagerede medarbejdere gennem

kompetenceudvikling, lederudvikling og personalepleje – ofte kombineret med en intern markedsføring af virksomhedens værdisæt. HR-arbejdet er nødvendigt for at styrke medarbejdernes kvalifikationer, men belastnings- og sundhedsperspektivet har en tendens til at forsvinde i mængden af HR-projekter, der sigter på at udvikle de menneskelige ressourcer. Dertil kommer, at HR-afdelingen ofte er placeret perifert i forhold til driften – som en stabsfunktion langt fra de udførende enheder og hverdagens opgaveløsning.

Vi står altså i den paradoksale situation, at menneskeligt engagement og kreativitet er blevet en afgørende produktionsfaktor, samtidig med at psykisk arbejdsmiljø og de menneskelige ressourcer er blevet udgrænset som særlige temaer, der kun har begrænset betydning for den daglige drift.

Hvorfor har det vist sig så svært at få de to perspektiver til at spille sammen? Hvis et godt psykisk arbejdsmiljø også gavnede arbejdspladsens kerneopgave, burde det vel nærmest automatisk nyde fremme. Det er der mindst to forklaringer på.

For det første den nedarvede forestilling om, at det psykiske arbejdsmiljø er et særligt domæne uden for den daglige drift, og "det går jo nok alligevel". Samtidig oplever mange ironisk nok hverdagen som så presset, at der ikke er tid til overs til at beskæftige sig med det psykiske arbejdsmiljø.

For det andet selve temaets komplekse karakter. Psykisk arbejdsmiljø og arbejdsbetinget stress opleves som en uhåndterlig størrelse, som det er svært for både politikere, chefer, ledere og medarbejdere at forholde sig til. Alle parter har lært sig at håndtere dagligdagens driftsopgaver og -problemer - hvad enten de består i at servicere en borgmester, at holde styr på regnskabet, at passe børn eller at pleje de syge. Men de færreste har på samme måde kvalificeret sig til at arbejde med sociale relationer, eksempelvis at vise empati og give personlig feedback

VISIONEN FOR "DEN GODE ARBEJDSPLADS UDEN STRESS"

Arbejdslivsforskningen har identificeret fire hovedområder som afgørende for, om medarbejderne oplever arbejdspladsen som god og sund. De fire områder bruges også i mange af de spørgeskemaer, der anvendes til at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø. Der er tale om forhold, der direkte eller indirekte har betydning for risikoen for at udvikle stress. De kan derfor fungere som inspiration, når man vil arbejde forebyggende med stress.

Arbejdets indhold, udførelse og organisering

- Er der variation i arbejdet?
- Er arbejdsmængde og arbejdstempo passende?
- Leverer medarbejderne ydelser eller opgaver i en god kvalitet?
- Har medarbejderne indflydelse på arbejdets indhold og organisering?
- Er der klarhed om opgavernes indhold og omfang?
- Er der lærings- og udviklingsmuligheder i arbejdet?
- Er der forudsigelighed i arbejdet?
- Har medarbejderne gode og effektive hjælpemidler til rådighed?
- Fremmer arbejdsorganiseringen muligheden for at få arbejde og fritid til at hænge sammen?
- Er der overensstemmelse mellem arbejdets krav og medarbejdernes ressourcer?

De sociale relationer

- Får medarbejderne social støtte og feedback fra ledere og kollegaer?
- Er der generelt et godt samarbejde og en god kommunikation på arbejdspladsen?
- Er der en god dialog om det nuværende og det fremtidige arbejde?
- Holdes der gode og velfungerende møder?
- Er arbejdspladsen kendetegnet ved en anstændig adfærd uden chikane?

- Er der et godt socialt fællesskab på arbejdspladsen?
- Er ledere og medarbejdere gode til at håndtere uoverensstemmelser og konflikter?

Ledelse

- Har den enkelte (gruppe) klarhed om sine frihedsgrader og beslutningskompetence?
- Har medarbejderne indflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse?
- Er lederne gode personale- og udviklingsledere?
- Fungerer samarbejdsorganer som SU, MED og sikkerhedsorganisation?
- Er der gode muligheder for uddannelse og kompetenceopbygning?
- Inddrages og informeres medarbejderne grundigt ved større forandringer på arbejdspladsen?
- Er der en fast og god procedure for at indsluse nye medarbejdere?
- Er driftsledelsen god og effektiv?
- Påskønner og anerkender ledelsen en god indsats fra medarbejderne?

Arbejdspladsens værdier og kultur

- Præges arbejdspladsen af tydelige fælles faglige værdier og normer?
- Er arbejdet meningsfuldt for den enkelte medarbejder?
- Er der en høj grad af tillid mellem leder og medarbejder og mellem medarbejderne indbyrdes?
- Er der respekt og anerkendelse af den enkelte medarbejder - og af forskelligheder?
- Er magtudøvelsen retfærdig og gennemskuelig?
- Behandles medarbejderne ens (også økonomisk) uanset køn og etnisk baggrund?
- Er arbejdspladserne sunde og sikre?
- Tager arbejdspladsen et bredere socialt og samfundsmæssigt ansvar?

og anerkendelse. Psykisk arbejdsmiljø og stressforebyggelse kan opleves som svært og skræmmende – og bliver derfor alt for let fravalgt på forhånd.

2.4 VISIONEN OM DEN GODE ARBEJDSPLADS

I virkeligheden handler det "bare" om at skabe en god, effektiv og sund arbejdsplads, hvor medarbejdere og ledere trives. Det vil blandt andet sige en arbejdsplads, hvor man hurtigt er i stand til at aflæse symptomer på stress eller dårligt psykisk arbejdsmiljø, hvor der er balance mellem krav og ressourcer, og hvor medarbejderne har den fornødne støtte fra ledere og kolleger.

At arbejde med psykisk arbejdsmiljø og stress bør med andre ord være en naturlig og integreret del af den almindelige drifts- og organisationsudvikling – herunder personalepolitik og personaleudvikling. Det drejer sig om at tænke den trivsels- og sundhedsmæssige dimension ind i løsningen af kerneopgaven. Her kan en vision om den gode arbejdsplads/det gode psykiske arbejdsmiljø være med til at give fælles retning i de initiativer, man tager på området. En sådan vision bør netop ikke opfattes som en paradisisk endestation, men som et nyttigt kompas, når man skal navigere igennem nye udfordringer og dilemmaer i indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Tekstboksen Visionen for den gode arbejdsplads (se s. 16-17) opstiller en række spørgsmål, der kan bruges i dialogen om det psykiske arbejdsmiljø, man ønsker på virksomheden.

2.5 STORT BEHOV FOR MERE VIDEN

Meget af det righoldige materiale om stress beskæftiger sig med stressbegrebet:

- Hvilke faktorer skaber stress?
- Hvilke symptomer giver det?
- Hvad sker der i kroppen, når man er stresset?
- Hvilke konsekvenser har stress?

Der findes også megen information om, hvad den enkelte selv kan gøre - fysisk, socialt, praktisk og psykologisk:

- Hvordan undgår du at blive stresset?
- Hvilke faresignaler skal du være opmærksom på?
- Hvad gør du, når stressen "har bidt sig fast"?

OVERBLIK OVER STRESSINDSATSEN

	Identificering: Forekommer stress? Hvor, hvordan og i hvilket omfang?	**Håndtering:** Hvad kan der gøres her og nu?	**Forebyggelse:** Hvordan kan stress forebygges?	**Udvikling:** Det gode og udviklende arbejdes perspektiv
Hverdagens stressindsats – hvad kan aktørerne gøre?				
Individet selv	Opleve og mærke	"Stresscoping"	Planlægge eget arbejde	Udvikle arbejdsopgaven
Kollegaerne	Lytte, se og spørge	Give social og faglig støtte	Ændre kulturer	Udvikle kulturer
Lederen	Iagttage, registrere og spørge	Sætte grænser	Ændre jobindhold og arbejdsmængde	Udvikle normer og rutiner
Lokalt SU/MED	Opsamle erfaringer	Sætte rammer og standarder	Implementere aftaler	Udvikle rammer og værdier
Den overordnede stressindsats – hvad kan aktørerne gøre?				
Afdelingsledere mv.	Understøtte de lokale enheder	Sætte i gang	Informere og fastlægge ressourcer	Skabe balance i mål og opgaver
HR-/ arbejds¬miljøafdeling	Måle og kortlægge	Udvikle metoder og tilbud	Undervise, coache og udvikle tilbud	Inspirere
HSU/ HMED og SiU	Vurdere og prioritere	Fastlægge rammer og ressourcer	Vedtage retningsliner og politikker	(An)vise vejen
Chefer og politikere	Vurdere risici	Prioritere og tage hensyn til ressourcerne	Bakke op og melde ud	Formulere klare mål

Det er alt sammen god viden at få. Men i begge typer af materiale mangler der fokus på, hvordan man i praksis kan arbejde med stress på arbejdspladserne:

- Hvordan kan man som leder eller kollega bruge sin viden om stress og stresssymptomer i en travl hverdag?
- Hvad kan man "tillade sig" som kollega, og hvad har man pligt til som leder, når en medarbejder balancerer på kanten af kronisk stress?
- Hvordan tænker man forebyggelse af stress ind i den daglige drift og udviklingen af arbejdspladsen?

- for blot at nævne nogle få af de spørgsmål, der ofte efterlades ubesvarede.

For arbejdspladsen som helhed er det en fælles organisatorisk og ledelsesmæssig opgave at arbejde med stress. Topledelsen skal have viden om stress og trivsel i et strategisk perspektiv, herunder implikationerne for effektivitet, kvalitet, fravær, fastholdelse og tiltrækning af arbejdskraft, personalepolitik, ledelsesudvikling m.v.

Lederne i organisationen har brug for viden om, hvordan de gennem deres ledelse kan forebygge stress. Det gælder såvel i tilknytning til driftstilrettelæggelse, udviklingsprojekter og den daglige personaleledelse. De skal blandt andet have kendskab til, hvad arbejdsorganisering, samarbejde og kommunikation samt kultur og værdier betyder for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Kollegaerne har brug for at tilegne sig viden om, hvordan de skal gribe en situation an, når en kollega begynder at vise tegn på stress. Hvad kan de selv bidrage med, så kulturen og samarbejdet på arbejdspladsen bliver trivselsfremmende? Og hvordan tager man imod en kollega, som har været fraværende pga. stress?

Ofte er der allerede meget viden i organisationen, der er relevant for forebyggelsen af stress. Det kan fx være inden for personaleledelse, projektstyring, samarbejde og kommunikation. Også i MUS-samtalen kan der være indarbejdet elementer, som har med det psykiske arbejdsmiljø og trivslen i jobbet at gøre.

2.6 FÅ OVERBLIK I STRESSINDSATSEN

En nyttig metode til at få styr på elementerne i stressindsatsen er at skabe sig et overblik over det felt, man opererer i. Stressindsatsen kan således opdeles i fire grundlæggende indsatsområder: identificering, håndtering, forebyggelse og udvikling (se skema s. 18).
"Forebyggelse" og "udvikling" har mange sammenfald, men viser forskellige synsvinkler på indsatsen. Hvor forebyggelse handler om at undgå og begrænse de belastninger, som er kendt og konstateret, handler udvikling om at skabe et nyt og mindre stressende arbejde. Det er netop i samspillet mellem disse to synsvinkler, at arbejdsmiljøtænkningen kan gå op i en højere enhed med ledelsens og medarbejdernes ideer, ambitioner og fordringer til en produktiv og udviklende arbejdsplads.

På hvert af de fire indsatsområder kan forskellige aktører i kommunen eller regionen handle på forskellig måde. Det gælder lige fra den individuelle medarbejder, over faggruppen, mellemlederen og de lokale og centrale partsorganer til HR-afdelingen, cheferne og politikerne.

De to dimensioner (indsatsområder og aktører) er krydset i skemaet, der yderligere er opdelt i "hverdagens stressindsats" og "den overordnede stressindsats". De to stressindsatser hænger sammen, men har forskellige fokuspunkter og kræver forskellige indsatser, viden og praksis.

De udfyldte felter i skemaet skal opfattes som generaliserede eksempler. Man kan bruge et tomt skema til at gøre sine egne overvejelser om, hvilke indsatser man gerne vil fremme. Man kan også anvende det til at rubricere og vurdere de aktiviteter, som allerede findes. Hvad og hvem retter de sig mod? Er der fx indsatsområder eller aktører, der ikke er nok i spil?

2.7 DIALOGSPØRGSMÅL TIL ARBEJDSPLADSEN

1. Hvilke af følgende indfaldsvinkler er mest typiske, når I taler om stress på arbejdspladsen?
   - Det er som sædvanlig os medarbejdere, der er ofrene.
   - Stress skal helst ties ihjel, så det ikke breder sig.
   - Den enkelte medarbejder må lære at sige fra og ikke tro, at alting skal gøres perfekt.
   - Stress bliver mest brugt som synonym for "at have travlt".
   - Arbejdsbetinget stress skal forebygges ved en bred indsats over for arbejdets indhold og vores samarbejde og kommunikation.
   - Det er først og fremmest ledernes ansvar at gøre noget ved stress
   - Det er pinligt at tale om, at en kollega er stresset.
   - Alvorlig stress er ikke noget, vi taler om. Det er lidt pinligt og tabuagtigt.

2. Hvad går I mest op i, når I arbejder med stress?
   - At kortlægge og identificere om medarbejderne er stressede.
   - At forebygge stress.
   - At håndtere den enkelte medarbejder, der er "gået ned" med stress.

3. Hvem I jeres organisation ved noget om stress og stress-forebyggelse?

4. Hvordan indgår forebyggelse af stress i jeres personalepolitik? I jeres visioner om den gode arbejdsplads? I strategien for organisationens fremtidige udvikling?

EGNE NOTER

STRESS SKAL FOREBYGGES I HVERDAGEN

Kort fortalt: *Hverdagens kamp mod arbejdsbetinget stress er nødt til at foregå løbende og på tre områder samtidig: Stress skal opdages, når den opstår, og håndteres professionelt. Men den skal først og fremmest forebygges. Meget af forebyggelsen handler om, at ledere og medarbejdere i fællesskab opbygger et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Der er ingen andre nemme løsninger i stressarbejdet end at tale om, hvad man bør gøre - og øve sig på at gøre det i praksis.*

Arbejdsbetinget stress er knyttet til medarbejdernes håndtering af de daglige arbejdsopgaver. Derfor er det naturligt at gøre hverdagens arbejde til omdrejningspunktet for indsatsen med at identificere, håndtere og forebygge stress på arbejdspladsen.

Stress skal med andre ord forebygges løbende, der hvor den opstår: I det daglige arbejde med organisationens kerneopgave. Overordnede kortlægninger og målinger kan være fornuftige nok, men de initiativer, der skal tackle eventuelle problemer, er nødt til at foregå i de enkelte enheder, afdelinger eller team. Det er her man ved, hvor skoen trykker, og har mulighed for at justere arbejdsopgaver, krav, ressourcer, samarbejde, kommunikation mv.

Stressindsatsen kan deles op i tre områder, der typisk vil foregå parallelt:

- **Identificering:** Er der stress og i givet fald hvor?
- **Håndtering:** Hvad kan man gøre, når nogen har fået stress?
- **Forebyggelse:** Hvad fører til stress, og hvordan kan man undgå, at stress opstår?

Selv om de tre indsatsområder ikke udgør klart adskilte faser, er det nødvendigt at gøre sig klart, hvad de indebærer og kræver hver især.

3.1 AT IDENTIFICERE STRESS

Identificering eller kortlægning er en måde at finde ud af, hvordan det psykiske arbejdsmiljø er på en arbejdsplads – herunder i hvilket omfang ledere og medarbejdere er stressede. Kortlægningen kan omfatte en hel kommune/region, et hospital, en institution, en afdeling eller et team. Den mest udbredte metode er en eller anden form for spørgeskema, men også dialogmøder, spil, interview eller observationer kan være med til at identificere omfanget af stress.

Fælles for disse metoder er, at de giver et øjebliksbillede af tilstanden i den pågældende enhed. Der er ofte tale om et ret abstrakt og generelt billede, som det kræver specialviden at tolke og reagere hensigtsmæssigt på.

Det kræver derimod andre færdigheder, når man i hverdagen som medarbejder eller leder har brug for at kunne identificere, om en person er stresset, eller om der er andre symptomer på, at der er noget galt med arbejdsmiljøet. Her er de tre vigtigste redskaber øjnene, ørerne og munden.

Dels er man nødt til at lære sig at kende faresignalerne på, at man selv er ved at blive stresset. Se også tekstboksen Kend dine egne stressreaktioner.

Dels skal man som kollega og ikke mindst som leder være opmærksom på, når en kollega udviser tegn på stress. Man skal være i stand til at spørge ind til symptomerne og kunne støtte vedkommende i at tage dem alvorligt. Især som leder skal man løbende være opmærksom på, om der er symptomer på dårlig trivsel på arbejdspladsen. Det kan fx være en generel dårlig stemning, højt fravær, faldende kvalitet e.l.

Det kan også være nødvendigt at sætte trivsel og psykisk arbejdsmiljø på personalemødernes dagsorden. På den måde får man et organiseret forum til at tage stress og stressfaktorer i opløbet. Som en støtte til denne dialog kan man eventuelt bruge simple hverdagsobservationer. Det kan fx være data som udsving i fravær, udeblivelser/forsinkelser ved møder eller udviklingen i fejl eller borgerklager. Men det kan også være medarbejdernes mere subjektive vurderinger af stemningen og det sociale klima på arbejdspladsen.

3.2 AT HÅNDTERE STRESS

Stresshåndtering er de indsatser, der sættes i værk, når stresssymptomerne er blevet identificeret – enten af de stressramte selv eller af ledere og kollegaer.

Håndteringen afhænger af, om der er tale om enkelt-

KEND DINE EGNE OG ANDRES STRESSREAKTIONER

Stressreaktioner (eller stresssymptomer) er forskellige fra person til person. Skal man arbejde med sin egen stress, er det derfor vigtigt at vide, hvordan man selv reagerer. Og hvis man skal hjælpe en kollega, kan det være godt at vide, hvordan han eller hun reagerer. Stressreaktionerne kan inddeles i tre områder:

- Fysiologiske stresssymptomer: De kropslige stressreaktioner i det autonome nervesystem, hjerte-karsystemet, hormonsystemet m.v. De kan være svære at konstatere – både for den enkelte og omgivelserne. Blandt de almindeligste er hjertebanken, hovedpine, oppustet mave, muskelspændinger og svedeture.

- Psykologiske stresssymptomer, der igen kan inddeles i tre grupper:
  - Kognitive reaktioner: Man kan have svært ved at koncentrere sig, huske eller bevare overblikket.
  - Følelsesmæssige reaktioner: Man føler ulyst, rastløshed, irritabilitet eller kan være sensibel og få let til tårer.
  - Adfærdsmæssige reaktioner: Man reagerer med aggressivitet eller indelukkethed.

- Søvnforstyrrelser: Afbrudt søvn, lettere søvn eller uregelmæssigheder i søvnen er et tegn på stress.

- Sociale stresssymptomer: Øget forbrug af stimulanser, fx alkohol eller cigaretter. Kvaliteten af ens arbejdet er dårligere. Man når ikke så meget på jobbet, og ens fravær stiger.

Stress kan ofte også aflæses i den måde, grupper og organisationer fungerer på. Negative stemninger i en afdeling kan fx skyldes et generelt højt stressniveau blandt de ansatte.

STRESSCOPING:
PERSONLIG STRESSHÅNDTERING

I stressforskningen er stresscoping betegnelsen for de forskellige metoder, enkeltpersoner mere eller mindre bevidst anvender for at håndtere stressskabende situationer.

Coping kan således defineres som de mentale og adfærdsmæssige reaktioner, der har til formål at forebygge, mildne eller afbøde en stresstilstand. Der er to grundlæggende måder, man kan cope med stress på: Problemfokuseret og følelsesfokuseret coping.

- Den problemfokuserede coping retter sig mod årsagerne til stress, fx ved at vurdere og analysere grunden til, at man er stresset. Det kan også være at opsøge støtte og informationer, der kan afklare ens situation.

- Den følelsesfokuserede coping retter sig især mod de følelsesmæssige konsekvenser af den oplevede stress. Man handler mere i forhold til stressens symptomer end til dens årsager. Det kan fx være ved at fornægte eller distancere sig fra sin stress, ved at prøve at regulere de følelser og adfærdsændringer, som er opstået, ved at flygte fra situationen eller ved at bilde sig selv ind, at det sikkert er helt almindeligt, at man har det sådan.

personer med stress, eller om arbejdspladsen generelt er karakteriseret ved utilstrækkelig trivsel. I begge situationer er de centrale tilgange og de nødvendige kompetencer dog de samme: samtale, støtte og dialog.

For at sikre en god håndtering af enkeltpersoners stress, kan det være fornuftigt at udvikle procedurer og normer for, hvad man gør i en sådan situation. Det behøver ikke være omfattende regler i den overordnede personalepolitik, men kan sagtens være lokalt vedtagne procedurer.

At arbejdspladsen får en hensigtsmæssig reaktion på stress "ind på rygmarven", er måske den centrale udfordring, når man vil arbejde med stress i hverdagen. Her skal man ikke afvente udefrakommende initiativer fra en arbejdsmiljøkonsulent, et MED-udvalg, en HR-afdeling, en centralt iværksat APV eller et påbud fra Arbejdstilsynet. Det er ledere og medarbejdere selv, der skal se behovet for at handle i tide – og vide, hvad de konkret kan gøre for at håndtere situationen ordentligt og respektfuldt.

Hvis eksempelvis en kollega viser tegn på stress, går man så direkte til vedkommende, eller henvender man sig til sikkerhedsrepræsentanten, tillidsrepræsentanten og/eller lederen? Hvor tydelige skal stressreaktionerne i givet fald være, før man tager affære? Og hvor langt kan man som kollega eller leder tillade sig at spørge ind til medarbejdernes privatliv?

Det er de færreste, der spontant kan reagere sikkert og hensigtsmæssigt i den slags situationer. Netop derfor er det vigtigt, at man på arbejdspladsen har en dialog om håndtering af stress og opbygger nogle retningslinjer og en praksis, man kan støtte sig til.

Hvis det er arbejdspladsen generelt, der er præget af stressede medarbejdere eller ledere og dårligt psykisk arbejdsmiljø, er det andre processer, man skal iværksætte. En arbejdsplads kan pr. definition ikke være stresset. Men de arbejdsmæssige og sociale forhold på arbejdspladsen kan være af en sådan karakter, at de øger stressniveauet blandt medarbejderne og udløser kronisk stress hos nogle.

En sådan organisatorisk mistrivsel kan fx komme til udtryk i dårligere møder, dårlig stemning på arbejdspladsen, små eller større uoverensstemmelser i hverdagen, ulmende eller åbne konflikter, manglende åbenhed og øget fravær. Sådanne symptomer kan skyldes stress hos en del af medarbejderne og/eller hos lederen. Det er under alle omstændigheder en fælles opgave for ledere og medarbejdere at være opmærksom på den slags signaler, at vurdere deres årsager og eventuelt at bringe det op til fælles diskussion.

Tiltag mod organisatorisk mistrivsel retter sig ikke mod enkeltpersoner, men mod hele gruppen, arbejdsforholdene m.v. Der er med andre ord tale om en mere kollektiv indsats for at udvikle organisationen og det psykiske arbejdsmiljø.

3.3 AT FOREBYGGE STRESS

Det "gode" ved stress er, at den næsten altid optræder i mindre skadelige doser, inden det bliver rigtig alvorligt - med kronisk stress og egentlig sygdom til følge. Disse "advarsler" giver både den enkelte og organisationen mulighed for at opfange og forebygge stress, før skaden er sket. Men det kræver, at man bliver i stand til at opdage og reagere på dem i tide.

At forebygge stress i hverdagen forudsætter, at man ved hvilke forhold i arbejdslivet, der potentielt kan give stress – de såkaldte stressorer. Er det fx mængden af arbejde, der er den væsentlige faktor? Er det forhold, knyttet til arbejdets indhold og organisering - fx modsatrettede eller uklare krav, kvaliteten af arbejdet m.v.? Eller er det relationerne i arbejdet, som kan fremkalde stress, fx dårlig ledelse, kollegiale problemer eller negative relationer til borgere eller brugere? Se også tekstboksen stressorer – årsager til stress. Man må også være opmærksom på, at årsagerne til stress kan komme fra forhold uden for arbejdet.

En vellykket forebyggelse af stress på arbejdspladsen må overordnet rette sig mod fire niveauer: individ, gruppe og sociale relationer, ledelse samt organisation. Den konkrete indsats kan sættes ind på et, flere eller alle niveauer afhængig af forholdene og situationen på den enkelte arbejdsplads.

Lederne har en særlig vigtig rolle at spille i forebyggelsen af arbejdsbetinget stress. Det handler nemlig ikke mindst om arbejdets organisering, tilrettelæggelse og fordeling samt om god personaleledelse. At forebygge stress i hverdagen er således dybt integreret i driften og udviklingen af arbejdspladsen, afdelingen, institutionen eller teamet.

Indsatserne er ofte af samme art, når det gælder om at forebygge stress hos den enkelte medarbejder. Det kan fx handle om at se vedkommendes arbejdsmængde, ansvarsområder og samarbejdsrelationer efter i sømmene og reducere de afgørende stressorer. Kollegaer og ledere kan også direkte støtte en stresset person fx ved at fordele opgaver og ansvar anderledes, aflaste vedkommende eller tilbyde social støtte, omsorg og opmærksomhed.

Stress er et resultat af, hvordan individer oplever, fortolker og reagerer på ydre påvirkninger. Derfor har al stress pr. definition et personligt aspekt, der afspejler den enkeltes normer, værdier, selvværd, forventninger, ressourcer mv. Hertil kommer, at der kan være stressorer i folks private eller familiære forhold, som den enkelte er nødt til selv at tage hånd om. Håndteringen af private forhold kan dog godt være understøttet af arbejdspladsen fx i form af økonomisk støtte til at søge professionel rådgivning.

I del 2 (kapitel 4-8) uddybes de konkrete indsatser, medarbejdere og ledere kan bidrage til for at forebygge stress og øge trivslen på arbejdspladsen.

3.4 HVERDAGENS STRESSINDSATS KAN IKKE STÅ ALENE

Stressarbejdet bør som sagt være forankret i hverdagen og tæt knyttet til løsningen af arbejdspladsens kerneop-

STRESSORER
– ÅRSAGER TIL ARBEJDSBETINGET STRESS

Stressorerne er de påvirkninger og krav fra omgivelserne, der udfordrer eller overstiger vores evne til tilpasning eller udfordrer vores normer og værdier. Det kan være arbejdets indhold eller udførelse, sociale relationer til andre mennesker eller voldsomme og rystende begivenheder.

Når man beskæftiger sig med arbejdsbetinget stress, vil stressorerne normalt høre til i det psykiske arbejdsmiljø. Blandt de typiske stressorer i arbejdslivet er:

- for store eller modstridende jobkrav
- arbejdspres og arbejdstempo
- modstridende eller uklare arbejdsgange
- uklare mål eller midler
- mange deadlines
- manglende indflydelse på arbejdet
- manglende støtte fra leder og kollegaer
- manglende anerkendelse og tillid
- sociale uoverensstemmelser eller konflikter
- dårlig stemning og dynamik i teamet eller afdelingen
- mobning, chikane og krænkelser
- dårlig ledelse
- uigennemskuelige ændringer
- utrygge ansættelsesforhold
- vold og trusler
- udsættelse for eller overværelse af arbejdsulykker.

gave. Indsatserne mod stress kan kort sagt hverken "parkeres" i en sikkerhedsorganisation, et samarbejdsudvalg, en HR-afdeling – eller i en chefgruppe. Stressarbejdet må ligesom opgaveløsningen være bundet sammen på tværs af hele organisationen. Det betyder også, at alle aktører har deres bidrag at yde:

- **Samarbejdsorganerne** kan bidrage med retningslinjer og give det lokale stressarbejde den nødvendige legitimitet.
- **HR-, uddannelses- og arbejdsmiljøafdelingerne** kan yde støtte til såvel den enkeltes stresshåndtering som til den fælles forebyggelsesindsats.
- **Chefer og politikere** kan bidrage ved at prioritere opmærksomhed og ressourcer til hverdagens stressarbejde og dermed give det gode vilkår og høj legitimitet.

Dette kapitel har fokuseret på hverdagens stressarbejde. Det vil sige den kontinuerlige indsats for at identificere, håndtere og forebygge arbejdsbetinget stress ved kilden: Det daglige arbejde. Det er sket som en modvægt til den tilgang, der hidtil har domineret på mange arbejdspladser: Store spørgeskemaundersøgelser, der med kortere eller længere mellemrum tager temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø og stressniveauet.

Det betyder ikke, at disse periodiske kortlægninger ikke bør foretages, eller at det ikke kan betale sig at følge dem op med handlingsplaner. De kan ofte være et nyttigt redskab til at skabe "det kølige overblik" over organisationens tilstand – og udgøre et vigtigt supplement til indsatsen på andre niveauer og med andre metoder.

3.5 DIALOGSPØRGSMÅL TIL ARBEJDSPLADSEN

1. Er trivsel og stress noget, I beskæftiger jer ”med jævne mellemrum”, eller spiller det også en rolle i tilrettelæggelsen af de daglige opgaver og jeres indbyrdes samarbejde?

2. Hvad gør I i hverdagen for at opdage symptomer på stress på arbejdspladsen?

3. Kender du dine nærmeste kollegers stresssymptomer?

4. Hvordan opdager du, at du måske selv er på vej til at blive stresset? Kender du både de første svage symptomer og de alvorlige alarmsignaler?

5. Har I snakket om, hvordan I skal reagere, hvis en kollega går ned med stress eller er på vej til det?

6. Hvor ofte er stress eller trivsel på dagsordenen til personalemødet eller andre møder?

7. Hvilken støtte får I ”oppefra” eller ”udefra” til at arbejde forebyggende med stress i hverdagen?

EGNE NOTER

DEL 2

HVERDAGENS INDSATS MOD STRESS

Kapitel 4: Arbejdets indhold og organisering
Kapitel 5: Værdier på arbejde
Kapitel 6: Samarbejde og kommunikation
Kapitel 7: Ledelse og stress
Kapitel 8: Tag hånd om stress

ARBEJDETS INDHOLD OG ORGANISERING

Kort fortalt: *Den største kilde til stress er det daglige arbejdes indhold og den måde, det er organiseret på. Står kravene til medarbejderne mål med deres kompetencer og de ressourcer, de har til rådighed? Har de indflydelse på deres eget arbejde? Får de den nødvendige støtte til at håndtere vanskelige opgaver og situationer mv. Det er derfor også her, forebyggelse af stress må sættes ind. Det kan fx handle om andre måder at organisere den enkeltes og gruppers arbejde på.*

Vil man forebygge stress, må man have øje for, hvordan selve arbejdsopgaverne påvirker den enkelte ansatte. Mange af de stærkeste stressorer er knyttet til den måde, arbejdet udføres eller er organiseret på. Gennem såvel forskning som praktisk arbejde med psykisk arbejdsmiljø er der efterhånden opbygget en sikker viden om de faktorer, der undergraver arbejdsglæde og trivsel og skaber stress. Det sker først og fremmest:

- Når mængden af arbejde er for stor, og/eller arbejdet skal udføres under stærkt tidspres.
- Når kravene i arbejdet er for høje og/eller modsatrettede.
- Når man ikke har tilstrækkelig indflydelse på arbejdets indhold, tilrettelæggelse eller udførelse.
- Når man oplever fremtiden i jobbet som uforudsigelig - fx fordi man savner viden om, hvad der skal ske med ens eget arbejde eller arbejdspladsen.

Vender man disse punkter om, har man hovedingredienserne til en arbejdsplads, hvor medarbejderne trives med arbejdets indhold og organisering. Det springende punkt er som regel, om der er god overensstemmelse mellem de krav, arbejdsopgaven stiller, og de kompetencer, den enkelte medarbejder har - eller har lyst til og mulighed for at udvikle.

Stress afhænger nemlig ikke kun af de krav, arbejdet stiller, men også af de ressourcer man har til at indfri kravene. Det gælder ikke blot tid, økonomi, faglig viden og en effektiv organisation, men i høj grad også indflydelse på både selve arbejdet og dets rammer. Indflydelse på egen arbejdssituation er den vigtigste enkeltfaktor, når det gælder om at forebygge og håndtere arbejdsbetinget stress. Se også tekstboksen Indflydelse på eget arbejde.

At sikre balance og overensstemmelse mellem krav, ressourcer og indflydelse er en central opgave for enhver leder og arbejdsplads. Derfor ser vi i dette kapitel

INDFLYDELSE PÅ EGET ARBEJDE

God indflydelse er:

- Når man kan bruge sin faglighed til at vælge de rigtige metoder til at udføre opgaven.
- Når der er en passende balance mellem ens eget ansvar for at planlægge og udføre arbejdsopgaven
- Når der er et sted, man kan gå hen med de opgaver, der ligger uden for ens eget ansvarsområde.
- Når teamet bag en opgave selv kan drøfte og iværksætte fælles tiltag for at løse opgaven bedre eller forbedre arbejdsmiljøet.
- Når man bliver hørt i de sammenhænge, hvor der træffes beslutninger om rammerne for ens arbejde.

Undersøgelser viser, at social støtte til en vis grad kan kompensere for en ubalance mellem krav og indflydelse på arbejdet. Gode sociale relationer til kollegaer og ledere kan med andre ord dulme oplevelsen af et stressende arbejde. Men de mindsker ikke i sig selv en stressbelastning – med mindre man bruger støtten til at få lavet om på de forhold, der skaber ubalancen.

nærmere på de vigtigste dimensioner i arbejdets indhold og organisering, når det gælder om at fremme trivsel og forebygge stress.

4.1 FOR MEGET ARBEJDE

De fleste mennesker er i stand til at "give den en ekstra skalle" i en vis periode, hvis der er behov for det. En sådan indsats kan resultere i akut stress, det vil sige én tilstand, som aftager, når indsatsen er overstået. Den kroniske og skadelige stress opstår først, når den ekstraordinære arbejdsbelastning bliver længerevarende, og der ikke er udsigt til, at den aftager.

Derfor bør man sørge for, at medarbejderne ikke er overbelastede af arbejde i en længere periode - eller oplever, at deres arbejde vurderes som uvigtigt. Det er en ledelsesopgave at være opmærksom på dette og justere, omfordele og prioritere arbejdsopgaverne, når medarbejdere over længere tid belastes af for meget arbejde. Men også kollegaerne bør være opmærksomme på, om arbejdsfordelingen er god og rimelig – herunder at den tager højde for forskellene i medarbejdernes kvalifikationer, kompetencer og arbejdskapacitet.

Arbejdsmængden kan i mange tilfælde være vanskelig at styre. Det gælder ikke mindst i job med betydelige frihedsgrader og stor selvstændighed i arbejdets tilrettelæggelse. Her kan den enkelte medarbejders egne faglige ambitioner være en del af årsagen til en stor arbejdsmængde. I nogle tilfælde kan det også være svært at gennemskue, hvor arbejdskrævende en opgave er, og derfor også at fordele arbejdsmængden retfærdigt mellem medarbejderne.

Endelig arbejder mange i dag med hyppige deadlines. Denne arbejdsrytme er ofte kendetegnet ved, at arbejdsopgaverne hober sig op i en kortere, meget intensiv periode. Det kan fungere udmærket, hvis det ikke sker for ofte, og hvis man ikke har flere deadlines på samme tid. Opgaverne skal ideelt fordeles med tilstrækkelig tid mel-

NÅR SAGSBUNKERNE BLIVER VED MED AT VOKSE

Da en ansat i en socialforvaltning blev sygemeldt på grund af stress, hang det sammen med en øget arbejdsmængde. Hun havde en lang række vanskelige sager, gik meget op i sit arbejde og ville behandle klienterne så godt som muligt. Hurtigt konstaterede hun, at det var umuligt at nå opgaverne. Hun begyndte derfor at arbejde over – også uden at registrere det på flekstiden. Alle i hendes gruppe vidste, hun gjorde det – også lederen. Til at begynde med lykkedes det hende nogenlunde at holde bunkerne nede, men efterhånden var hendes ekstra indsats ikke nok. Bunkerne voksede, selv om hun brugte mere og mere tid på at håndtere sagerne. Pludselig en dag i et indkøbscenter fik hun et ildebefindende og blev sygemeldt med stress.

Da hun ikke var den første, der blev sygemeldt på grund af stress, gik tillidsrepræsentanten til lederen og foreslog, at nu måtte de finde ud af, hvad der kunne gøres. Der blev afsat en halv dag, hvor alle skulle deltage i et dialogmøde om mulige løsninger. Der fremkom en lang række forslag:

- *Flere ansatte eller vikarer.*
- *En anden måde at fordele eller organisere arbejdet på.*
- *Indførelse af et punkt på 14-dages-mødet, hvor dem, der følte sig begyndende stresset, kunne komme med deres bekymringer. Lederen og kollegaerne skulle så have pligt til at handle på sådanne udmeldinger.*
- *En anden måde at bruge ressourcerne på, så de erfarne sagsbehandlere skulle have færre sager og i højere grad støtte de mindre erfarne.*
- *Skære ned i antallet af opgaver, som ikke berører kerneopgaven – fx aktiviteter i forbindelse med de mange forandringsprojekter.*
- *Større opmærksomhed fra leder og kollegaer på, at den enkelte ikke tager metoder i brug, som i længden ikke kan løse problemet.*
- *Lovstop, så der ikke til stadighed kommer flere krav til opgaveløsningen – fx øget registrering og dokumentation.*

Flere af løsningerne lå uden for gruppens og lederens kompetenceområde. Der kunne fx ikke ansættes flere personer, lovgivningen kunne de ikke ændre, og organiseringen var bestemt oppefra.

Arbejdspladsens spillerum til at forebygge stress var således begrænset til mere lokale forhold. Så de besluttede at gå i gang med det, de umiddelbart kunne gøre noget ved. Som minimum ville de tage stress op på deres 14-dages-møder – det blev en medarbejder sammen med lederen ansvarlig for. De skulle også holde bedre øje med hinanden, så de kunne støtte, hvis de oplevede ændret adfærd hos en kollega. Mærkede man selv begyndende stresssymptomer, skulle man tage dem alvorligt og tage det op med en nær kollega, med tillids- eller sikkerhedsrepræsentanten eller med lederen - alt efter, hvem man i situationen følte sig mest tryg ved.

Arbejdspladsen fik sat stressforebyggelse på dagsordenen, men oplevede også, at andre havde truffet beslutninger, hvor de negative stressvirkninger ikke var blevet tænkt ordentligt igennem. Selv om den enkelte arbejdsplads ikke kan omgå eller ændre sådanne beslutninger, er det vigtigt at gøre beslutningstagerne opmærksom på konsekvenserne, så stressforebyggelse kan indgå med større vægt i grundlaget for fremtidige beslutninger.

ARBEJDSMÆNGDE OG ARBEJDSTEMPO

Når forskerne spørger danske lønmodtagere om kravene og tempoet i deres arbejde svarer omkring:

- Hver sjette, at de ofte eller altid kommer bagud eller ikke når alle opgaverne.
- Hver fjerde, at arbejdet er ujævnt fordelt, og at der sjældent er tid nok til arbejdet.
- Hver tredje, at arbejdstempoet er højt gennem hele arbejdsdagen.
- Hver anden, at det altid eller ofte er nødvendigt at arbejde meget hurtigt.

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Spørgeskemaundersøgelse blandt 3.517 lønmodtagere om deres helbred og trivsel på arbejde.

lem to deadlines, så der er tid til at genfinde et passende arbejdspres og –tempo, inden det går løs igen.

SYGEFRAVÆRETS ONDE CIRKEL

"Hvis bare vi ikke havde nogle syge, så passer normeringen meget godt med de opgaver, vi skal løse". Det sagde en social- og sundhedshjælper i et interview i et større forskningsprojekt om psykisk arbejdsmiljø og konkluderede: "Det er fraværet, der giver jaget og fortravletheden".

Fravær kan skyldes primært sygdom, men også fx deltagelse i kurser o.l. kan belaste de tilbageværende kollegaer yderligere. Mange kommunale og regionale arbejdspladser kan i dag være bemandet på en sådan måde, at der ikke er plads til fravær. Normeringen og udmålingen af ressourcer er baseret på fuldtalligt fremmøde.

Mange faktorer har indflydelse på sygefraværet. Børnefamilierne har én type sygefravær, og de ældre medarbejdere er underlagt særlige helbredsrisici. Og en række fysiske faktorer i arbejdet kan i sig selv føre til et højere sygefravær. Det gælder blandt andet fysisk nedslidning, støj, svingende temperaturer, smitte mv.

Men der er også en tydelig sammenhæng mellem sygefravær og psykisk arbejdsmiljø og stress. Dels er det en vigtig del af ens sundhed og trivsel, at man mærker arbejdsglæde og anerkendelse i jobbet. Dels påvirker det psykiske arbejdsmiljø ens tærskel for, hvornår man sygemelder sig med fx forkølelse, hovedpine eller smerter. For nogle er 2-3 sygedage med jævne mellemrum en overlevelsesstrategi, så de kan holde til et arbejde med høje krav og lav indflydelse.

I det lys er opgaven klar: Sygefraværet skal sættes på dagsordenen på en måde, hvor der kommer fokus på de faktorer, der skaber et godt psykisk arbejdsmiljø, så de ansatte vælger nærvær frem for fravær.

4.2 FOR SVÆRE ARBEJDSOPGAVER

Har du lært noget i dag? Det enkle spørgsmål indfanger, hvordan kravene til viden og erfaring i det daglige arbejde

modsvarer den enkeltes kvalifikationer. Man lærer nemlig kun noget, når ens opgaver er en lille smule sværere end det, man kan i forvejen. Hvis opgaverne er præcis magen til dem, man kan løse i forvejen, udvikler man sig ikke. Overstiger de langt, hvad man kan håndtere, oplever man kun sin egen magtesløshed og uformåen, og det lærer ingen noget af. Tværtimod bruger mange alt for meget energi på at skjule, at de ikke magter opgaven – i stedet for at fortælle lederen eller kollegerne, at de har brug for hjælp.

Udvikling af stress afhænger i høj grad af, om den enkelte oplever, at opgaven er fagligt overskuelig og udfordrende - ikke uoverskuelig og skræmmende. Har man et vist element af frygt for at ikke at kunne løse opgaven, kan det både vedligeholde en stresstilstand og forhindre en i at søge hjælp og opbakning.

Den enkelte opgaves krav til koncentration, hukommelse og viden er med til at definere, hvor krævende den er – de såkaldt kvalitative krav i arbejdet. For at kunne fordele opgaverne fornuftigt mellem erfarne og mindre erfarne medarbejdere må man som leder eller team have overblik over, hvilke opgaver der kræver stor faglig indsigt, og hvilke der er mere enkle og overskuelige.

Nogle steder udvikler det sig til, at de yngre og mindre erfarne medarbejdere får "frontopgaverne". Det er typisk opgaver, der ikke er sorteret efter art og kompleksitet. De erfarne medarbejdere får så opgaverne, når de har været igennem dette vurderingsfilter. Spørgsmålet er, om ikke den erfarne burde være den første, der vurderede opgavernes kompleksitet, inden de blev fordelt på medarbejderne.

Kravene til kvalitet og faglighed i opgaverne bør også afspejles i de læringsprincipper, arbejdspladsen anvender. Metoderne kan fx være sidemandsoplæring, superbrugere, kurser og efteruddannelse, supervision og andre læringsrum. Også forholdet mellem læringens parter er afgørende. Hvis læring udelukkende er et individuelt anliggende, bliver nogle medarbejdere rigtigt dygtige, mens andre måske sakker bagud. Hvis organisationen får hele ansvaret for opkvalificeringen, risikerer man, at det bliver standardkurser, selv om alle kunne få mere ud af læringsforløb, der var tilpasset deres niveau og behov.

NÅR FRAVÆR GØR DET SVÆRT AT PLANLÆGGE ARBEJDET

I en kommunal hjemmeplejegruppe bruger man det første kvarter af dagen på at lave de endelige ruter for hjemmehjælperne. Sygemeldinger skal være indtelefoneret, inden arbejdsdagen begynder, så man kan fordele de syges arbejdsopgaver på resten af gruppen. Det giver ekstra arbejde, og der bruges meget tid på at meddele borgere, at hjælperen kommer lidt senere end sædvanligt. Det er ikke ualmindeligt, at hjemmehjælperne springer frokosten over for at nå de ekstra besøg, der skyldes kollegaers sygemeldinger.

I samme hjemmeplejegruppe havde nogle medarbejdere haft svært ved at møde præcist til tiden. Det gav anledning til store konflikter, fordi det skabte usikkerhed omkring den daglige planlægning. Er hun ikke dukket op, fordi hun har glemt at melde sig syg, eller kommer hun bare senere? Den endelige planlægning kunne først finde sted, når man var helt sikker på, hvem der var på arbejde den pågældende dag.

Problemerne blev løst ved, at et par medarbejdere blev klar over konsekvenserne af, at de ofte kom for sent, og derfor "tog sig sammen". En anden fik lov til fast at møde et kvarter senere end de andre, da det ellers var vanskeligt for hende at få afleveret sine børn.

For lette arbejdetsopgaver

Der findes også job, hvor medarbejdernes kvalifikationer og ressourcer ikke bliver udnyttet i arbejdet. Det kan være

meget ensformigt og gentaget arbejde, som foregår i et højt tempo. Dette kan føre til stress. Det kan også være bredere og mere alsidige job, hvor der ikke er overensstemmelse mellem de krav, jobbet stiller, og medarbejdernes forventninger og ressourcer. I sådanne job kan medarbejderne føles sig frustrerede og opleve utilstrækkelige udfordringer og udviklingsmuligheder. Dette fører ikke nødvendigvis til stress, men ofte til dårlig trivsel og stor udskiftning i personalet.

4.3 HØJE FØLELSESMÆSSIGE KRAV I ARBEJDET MED MENNESKER

I arbejdet med mennesker bliver der generelt stillet høje følelsesmæssige krav. Dels fordi arbejdet kræver personlig indlevelse og engagement. Dels fordi man ofte kommer tæt på særligt udsatte mennesker, der er afhængig af ens hjælp. Man har kort sagt følelserne med på arbejde – og nogle gange også arbejdets følelser med hjem igen.

Arbejdet med mennesker kræver, at man kan bruge både sin faglighed og sin personlighed til at skabe de rigtige løsninger. Det er i relationen mellem medarbejder og bruger (elev, patient, pårørende, klient osv.), at kvaliteten i velfærdsydelserne produceres. Brugerne må selv være med til at formulere problemet og søge efter de rette løsninger. Og i medarbejderens rolle indgår ofte både et element af omsorg og formynderi, det vil sige at tage et ansvar for at træffe beslutninger på brugerens vegne.

Et særligt aspekt ved dette såkaldte relationsarbejde er, at medarbejderen risikerer at blive udsat for brugernes aggression og magtesløshed. Den kan fx komme til udtryk gennem vrede, trusler eller direkte vold. En del omsorgsopgaver er i sagens natur rettet mod borgere, der befinder sig i en situation, hvor de er afmægtige og trænger til hjælp. De har ikke altid ressourcer til at være positive over for de medarbejdere, hvis indsats de er afhængige af. Også for fx lærere er elevers provokerende og truende adfærd en konstant kilde til et forhøjet stressniveau.

Erfaringer fra ældreområdet og det socialpædagogiske område viser, at det godt kan lade sig gøre at forebygge vold og trusler. Det kræver, at man i tilrettelæggelsen af arbejdet indtænker risikoen for at udløse sådanne situationer.

Stressreaktioner er ofte knyttet til nogle af de grundlæggende kendetegn ved relationsarbejdet: Engagement, viden og dialog. Det kan således føre til stress:

- Hvis man ikke kan finde balancen mellem det personlige engagement og den professionelle distance.
- Hvis man mangler den nødvendige viden til at håndtere en konkret arbejdssituation – eller hvis man ikke har mulighed for at anvende sin viden i praksis.
- Hvis der ikke er tid og rum til en ordentlig dialog om både de individuelle og mere fælles udfordringer og dilemmaer i opgaveløsningen.

4.4 UKLARE OG MODSATRETTEDE KRAV

Det kan også føre til stress, hvis arbejdets grænser er uklare, eller hvis kravene til opgaveløsningen peger i hver sin retning. Det gør det vanskeligt at vide, hvilke opgaver der skal løses hvordan og hvornår. To eksempler:

- I en kommune har en børne- og ungdomsmedarbejder en diffust defineret opgave med at forsøge at integrere utilpassede unge. Medarbejderen har hverken jobbeskrivelse eller en direkte leder, idet han er knyttet til flere insitutioner samtidig, som stiller forskellige – og til tider rettede – krav.

- Efter en større omstrukturering var det uklart, hvem der egentlig skulle tage sig af en bestemt opgave. Ledere og medarbejdere brugte derfor meget tid og energi på at beskrive og definere opgaven og afgrænse den nye enheds ansvar.

Modsatrettede krav til medarbejderne kan fx være, når sagsbehandlernes ledelse forlanger hurtig ekspedition, mens borgerne kræver grundig og velforberedt sagsbehandling. Eller når skolelæreren skal tilfredsstille både lovgivningens, elevernes og forældrenes ofte forskellige forventninger til "god undervisning". Hvis den enkelte lærer eller sagsbehandler efterlades alene med afvejningerne af modsatrettede krav, slider det på kræfterne og arbejdsglæden. Her bør man som medarbejder kunne støtte sig til dialogen med kollegaer og ledelse og til de faglige normer, man udvikler i fællesskab.

Der vil selvfølgelig altid være mange krav i velfærdsarbejdet. Til tider vil de være modsatrettede eller vagt definerede – ikke mindst, når en opgave er ny. Men organisationen er nødt til at skabe rammer for at diskutere opgavernes indhold og succeskriterier. Ellers opnår medarbejderne aldrig den følelse at have gjort deres arbejde tilfredsstillende. Og ansatte med utydelige opgaver og uklare mål er i stor risiko for at udvikle stress. Også af den grund må organisationen skabe tydelige rammer for medarbejderens ansvarsområder og kompetencer.

Eksempelvis er der i mange velfærdsopgaver indbygget

VILKÅR OG DILEMMAER I TRADITIONELT OG GRÆNSELØST ARBEJDE

Grænser	Spørgsmål	Traditionelt arbejde	Grænseløst arbejde	Dilemma
Tidsmæssige grænser	Hvornår skal arbejdet udføres?	I den tid du har solgt din arbejdskraft	Inden deadline	Friheden øges, men al tid bliver potentiel arbejdstid
Arbejdsstedets grænser	Hvor skal arbejdet udføres?	På arbejdspladsen	Overalt	Maksimal fleksibilitet, men altid mulighed for at arbejde
Organisatoriske grænser	Hvem er ansvarlig for arbejdets udførelse?	Ledelsen	Medarbejderen	Alle job beriges med ledelsesopgaver, men ingen har reel ledelseskompetence
De politiske grænser	Hvordan afklares arbejdets bytteforhold?	Interessesystemet	Alt er til enhver tid til forhandling	Den individuelle indflydelse øges på bekostning af de kollektive aftaler og gennemskuelige belønningssystemer
De kulturelle grænser	Hvad forventes af medarbejderen?	Disciplin	Passion og kreativitet	Medarbejdere oplever virksomhedsidentitet og tilhørsforhold, men bliver også overforpligtede
De subjektive grænser	Hvad forventer medarbejderen?	Løn som fortjent	Personlig udvikling	Personlig udvikling fremmer trivsel, men er ofte på bekostning af faglig opkvalificering

Kilde: LO-dokumentation nr. 1, 2007.

dobbeltrolle som både omsorgsperson og kontrollant. De to roller kan hurtigt komme i konflikt, når den man skal hjælpe, har overtrådt regler eller aftaler. Det bør være en fælles diskussion på arbejdspladsen – og ikke den enkeltes hovedpine – hvordan man håndterer den slags dilemmaer og rollekonflikter.

4.5 DET GRÆNSELØSE ARBEJDE

Flere og flere har et job, der ikke svarer til den traditionelle faste organisering af arbejdet. Det gælder især inden for de såkaldt videnstunge områder. I dette såkaldte "grænseløse arbejde" er de normale grænser omkring arbejdet visket helt eller delvis ud. Det gælder både hvor, hvornår, hvordan og på hvilke vilkår arbejdet kan udføres. Også den formelle regulering af arbejdsforholdene – fx fast arbejdstid, fast arbejdsplads og stabile ansættelsesvilkår – opblødes. Medarbejdere med grænseløst arbejde må sætte deres egne grænser.

Den enkelte medarbejder skal i vid udstrækning selv definere, planlægge og gennemføre sit arbejde. De normer og regler som, traditionelt har defineret og struktureret arbejdet, forsvinder. Arbejdet bliver mere åbent og uforudsigeligt – og mere personbundet. I langt højere grad skal den enkelte selv sikre sig i fremtiden ved hele tiden at følge med, skabe netværk, få ideer og være forudseende.

En sådan situation har både potentielle gevinster og risici.

På den ene side giver grænseløsheden en større personlig frihed uden ydre tvang og regulering. Man er ikke længere styret udefra eller overvåget i arbejdet. Man kan virkeliggøre egne ambitioner og forfølge egne vinkler på arbejdet. Det forventes, at man er en selvstændig og initiativrig person, som kan levere de rigtige resultater. Denne forventning sætter sig som en del af personligheden: Den enkelte oplever øget selvfølelse og en større tro på egne udviklingsmuligheder.

På den anden side kan en sådan individualisering indebære, at man kommer til at stå udenfor. At man bliver alene med alle kravene til og vanskelighederne i at udføre arbejdet. Man kan blive ensom, isoleret og overansvarlig.

Tidligere diskuterede man især, hvordan man kunne organisere arbejdet sådan, at den enkelte fik større råderum for at træffe beslutninger i jobbet. Det havde nemlig vist sig at fremme trivsel og forebygge stress. Med det grænseløse arbejde er der sat spørgsmålstegn ved, om frihedsgraderne er blevet for store. Om det er sundt for medarbejderne og for arbejdspladsen, at de ansatte presser sig selv hårdere, end nogen arbejdsgiver kunne slippe af sted med, fx når det gælder produktivitet og konstant kompetenceudvikling. Se også skemaet Vilkår og dilemmaer i traditionelt og grænseløst arbejde (se s. 39) .

I et forebyggende perspektiv er det nødvendigt at se på, hvordan man kan hjælpe medarbejderne med at sætte grænser. Erfaringen viser, at mange ikke selv er i stand til at sætte dem. De siger ikke fra i tide og ender i en tilstand med kronisk stress.

4.6 AT ARBEJDE ALENE – OG I PRIVATE HJEM

At udføre sit arbejde alene kan både være en kilde til arbejdsglæde og samtidig slide på ens arbejdsevne. Når man arbejder alene, afskæres man muligheden for løbende at se og drøfte, hvordan andre griber arbejdsopgaven an. Derfor bliver det endnu vigtigere, at der er samlingssteder, hvor man kan udveksle erfaringer om og ideer til at udføre opgaven.

At arbejde alene i borgerens hjem er en yderligere udfordring. Når man fx som hjemmehjælper eller handicaphjælper bevæger sig ind på borgerens hjemmebane, opstår der en gensidig forventning om, at man overholder borgerens normer for, hvordan hjælpen eller vejledningen skal gives. Det er vanskeligere at holde fast i specifikke faglige krav til, hvordan opgaven skal udføres, når man

NÅR DET ER SVÆRT AT TRÆKKE GRÆNSEN

I en konsulentafdeling havde flere konsulenter svært ved at styre deres egen tid. Lederen konstaterede, at der ofte var lys i vinduerne, hvis han kom forbi arbejdspladsen om aftenen. Og flere gav udtryk for, at det var vanskeligt at sige fra, når de fx blev ringet op og bedt om at lave en opgave for en anden afdeling.

Gruppen, som talte 8 personer inkl. lederen, besluttede at gøre noget ved problemet. På det halvårlige afdelingsmøde afsatte de en halv dag til at diskutere, hvad der kunne gøres. Følgende forslag kom frem:

- *Før man siger ja til en ny opgave, skal man vende den med mindst én anden person – lederen eller en konsulentkollega.*
- *Der udpeges en person, som på 14-dages-mødet har til opgave at være –"grænsevogter" – dvs. at se kritisk på og kommentere de beslutninger, der tages – med henblik på at sikre gode arbejdsbetingelser for konsulenterne.*
- *Der skal afsættes "skrive- og fordybelsesdage" i kalenderen et halvt år frem – gerne to-tre dage i træk. Målet er at få sammenhængende tid – hjemme eller på kontoret - til at løse de igangværende opgaver.*
- *Der skal udarbejdes en e-mail-politik*
- *Man må ikke være alene på større opgaver.*
- *I en periode på 14 dage ville de udfylde et lille skema over, hvad der forstyrrede deres daglige prioriteringer. Hver morgen skulle de skrive op til tre ting, de ville prioritere den dag. Om aftenen skulle de så vurdere, hvad der havde forhindret dem i at gøre som planlagt, og hvorfor de eventuelt havde siddet længere på jobbet. Hvis de arbejdede hjemme om aftenen, skulle de næste dag indføre i skemaet, hvad de lavede, og hvorfor det var nødvendigt. De ville så efterfølgende se, om der tegnede sig et mønster.*
- *En gang om året ville de på deres seminarer tage op, om de var blevet bedre til at regulere deres arbejde og eventuelt iværksætte nye initiativer.*

Noget blev bedre, men de havde svært ved at fastholde aftalerne. Der blev fx let booket møder ind i de dage, som var afsat til skrivning, og flere brugte stadig meget tid på at se og besvare e-mail hjemme, inden de gik i seng. I deres e-mail-politik havde de ellers aftalt, at man kun tjekkede e-mail to gange om dagen: om morgenen og sent på dagen, når det passede ind i arbejdsplanlægningen. Grænsevogteren på møderne havde svært ved at holde rollen, men når det lykkedes, kom der af og til diskussioner på mødet om nødvendigheden af at støtte hinanden.

samtidigt synes, at god faglighed også er at kunne respektere borgerens værdier.

Arbejdet i borgerens hjem indebærer nogle gange, at man får overskredet sine personlige grænser. En hjemmehjælper oplevede fx tiltagende modvilje mod at besøge en ældre mand. Til sidst havde hun problemer med at sove de nætter, hvor hun skulle på hjemmebesøg hos ham. Gennem supervision fandt hun frem til, at det generede hende voldsomt, at han altid modtog hende ved at kysse hende på halsen. Hun syntes, at det var ubehageligt og kropsligt invaderende, men stillede samtidig krav til sig selv om, at burde kunne udholde, at han havde et ønske om at hilse hende velkommen på denne nære måde.

Dét kan være vanskeligt at få stoppet eller bragt op i

kollegiale fora, fordi det ofte er forbundet med skam og skyldfølelser. Måske giver man for megen hjælp, man indordner sig under borgerens luner, man finder sig i kropslige eller verbale krænkelser. Alt sammen forhold, der betyder, at ens stressniveau stiger, når man skal besøge borgeren næste gang.

At arbejde alene betyder yderligere, at der ikke er den praktiske og faglige hjælp lige ved hånden, når der opstår akutte eller truende situationer. Når bemandingen på en døgninstitution er én ansat alene med 20 fysisk/psykisk handicappede – hvoraf tre udviser voldelig adfærd – er der skabt en ekstremt stressende situation. Medarbejderen ved aldrig, hvornår hendes alarmberedskab skal aktiveres, og kroppen er hele tiden på vagt. Dette fører ikke kun til langvarig og opslidende stress for medarbejderen, men gør hende også dårligere til at nedtrappe konflikter og håndtere anspændte situationer med brugerne.

4.7 ANDRE MÅDER AT ORGANISERE ARBEJDET PÅ

I de foregående afsnit er forskellige former for indhold i arbejdet vurderet i forhold til stress. Indholdet i arbejdet bliver ofte skabt af den arbejdsorganisering, man har valgt: Hvor stærk er arbejdsdelingen? Hvilken indflydelse giver arbejdets organisering på eget arbejde? Hvordan er samarbejdsrelationerne i den givne arbejdsorganisering? mv. Arbejdets organisering er således en væsentlig faktor i et stressforbyggende arbejde, da den er med til at definere indholdet og samarbejdsrelationerne i jobbet.

Gennem en anden organisering af arbejdet vil man således ofte kunne etablere arbejdsforhold, som bedre tilfredsstiller ønsket om et godt og udviklende arbejde - samtidig med at man kan forebygge stress. Det handler kort sagt om den måde, hvorpå den samlede mængde af arbejdsopgaver fordeles mellem ansatte og ledere. Det er ikke blot relevant i forhold til kvalitet og produktivitet, men også når det gælder trivsel, stressforebyggelse og sundhedsfremme.

Der kan være tale om at samle opgaver, der hidtil har været spredt på mange hænder. Eller omvendt at fordele særligt interessante eller belastende opgaver ud på flere skuldre. I alle tilfælde indebærer en anden arbejdsdeling en beslutning om, hvordan de konkrete job skal se ud. Der kan indgå mange hensyn i en sådan beslutning. Fx hensynet til driften og forskellige faggruppers kvalifikationer, men det er også her, man kan tænke sundhed, trivsel og stressforebyggelse ind.

Blandt de mest anvendte grundprincipper i organiseringen af arbejdet kan fremhæves:

- Jobrotation
- Jobudvidelse
- Jobberigelse
- Gruppeorganiseret arbejde.

De fire principper beskrives kort på de følgende sider.

Jobrotation

Jobrotation betyder, at ansatte roterer mellem forskellige typer af arbejdsopgaver. Det kan fx være på et hospitalskøkken, hvor der roteres mellem varierende opgaver i madproduktionen. Den ene dag eller uge kan en ansat være beskæftiget med stegning, den næste med at lave desserter, den følgende med at pakke varer til afdelingerne osv.

Der er flere fordele ved en sådan jobrotation:

- Ingen kommer til at arbejde hele tiden med de mere ensformige opgaver, der også kan være ensidigt belastende.
- Alle får mulighed for at udvikle deres kvalifikationer, så de kan flere eller alle funktioner i køkkenet.
- Det giver den enkelte indblik i, hvordan hele produktionen hænger sammen, og hvad det er for vanskeligheder, der er ved de enkelte arbejdsopgaver.

NÅR DÅRLIG ORGANISERING SKABER KONFLIKTER

I en kommunal administration blev en række sagsbehandlere stadig mere utilfredse med, at det tager for lang tid at få ekspederet sagerne videre gennem en person med en særlig tværgående opgave. Samtidig bliver vedkommende mere og mere skarp og spids i sin kommunikation med sagsbehandlerne. Han virker opkørt, har en "kort lunte" og udviser andre stresstegn. Til sidst ender det i et skænderi og en konflikt mellem vedkommende og en sagsbehandler, som lederen er nødt til at gå ind i.

Først troede lederen, at konflikten skyldtes kommunikationen i afdelingen. Men efter en række samtaler med de berørte i konflikten og andre i administrationen blev det klart, at det var arbejdsmængden, der var uhensigtsmæssigt fordelt. Den tværgående person kunne ikke følge med i forhold til sagsbehandlerne, og der var over tid opbygget et stadig mere spændt forhold mellem parterne. Det brød til sidst ud i den åbne konflikt. Løsningen var at ændre på, hvad henholdsvis sagsbehandlerne og den tværgående administrative person skulle gøre. Denne rolleafklaring blev fulgt op med, at der i en periode kom ekstra hænder til hjælp i den tværgående funktion.

ARBEJDSORGANISERING I ET GARTNERTEAM

Lederen af et gartnerteam har udarbejdet en liste over, hvilke opgaver teamet har, og hvornår de cirka skal udføres: Noget skal udføres hver uge, andet om foråret, noget særligt til jul osv. Lederen arrangerer et møde med teamet, hvor de sammen diskuterer planen, og lægger op til, at de i fællesskab finder en måde at tilrettelægge arbejdet på.

Som grundprincip laver de en arbejdsdeling, hvor to mand sammen har et bestemt geografisk område, som de har hovedansvaret for året rundt. De to har sammen ansvaret for, at de arbejdsopgaver, der skal udføres, bliver løst inden for de aftalte tidsrammer. En række særlige opgaver, som falder på bestemte tider af året, aftaler de at gå sammen om. De udpeger en ansvarsperson til at sikre forberedelsen og gennemførelsen af denne fælles indsats – fx træfældning eller snerydning i vinterperioden.

På deres månedlige møde justerer de løbende teamets opgaver og vurderer, om der i en periode er behov for ekstra personer på nogle områder, eller om der er behov for jobrotation for at tage højde for, at noget arbejde kan være mere belastende end andet.

I hospitalskøkkenet var nogle ansatte modstandere af jobrotationen. Enkelte fordi de var usikre på, om de kunne magte opgaverne andre steder i køkkenet. Andre fordi de ikke selv ønskede "lavstatusjobbene" som fx opvask af gryder. De fleste gik dog ind for en rotation, og ledelsen besluttede derfor, at der skulle udarbejdes en rotationsplan.

Jobudvidelse

Jobudvidelse betyder, at man lægger flere opgaver på samme niveau sammen, så man mindsker arbejdsdelingen. Det kan fx være, at dem der laver maden også selv vasker deres gryder op. Ideen med jobudvidelse er at skabe sammenhængende job for den enkelte og for arbejdspladsen. Tilfredsstillelsen ved at gennemføre en opgave fra start til slut kan være større, end hvis man kun udfører dele af den.

Inden for administrative job kan jobudvidelse bestå i, at medarbejderne får ansvaret for samtlige administrative

opgaver på nogle få projekter – i stedet for løse én bestemt opgave på tværs af mange forskellige aktiviteter.

Ulempen ved jobudvidelsen kan være, at den ansatte skal kunne for mange forskellige ting og ikke har mulighed for at bliver rigtig dygtig inden for et afgrænset felt.

Jobberigelse

Også ved jobberigelse lægger man flere opgaver sammen i ét job. Men her lægger man opgaver ind i jobbet, som tidligere har været udført på et højere niveau – fx af en leder. Det kan være kvalitetskontrol, tilrettelæggelse af arbejdet, bestilling af materialer eller varer osv.

Med jobberigelse er det muligt at skabe mere sammenhængende, varierede og udfordrende job. Den traditionelle skelnen mellem at planlægge og udføre arbejdet blødes op. Medarbejderen skal både planlægge, udføre og kontrollere sit arbejde.

Grundtanken er, at den enkelte trives bedre i sit berigede job, og at arbejdspladsen får en mere engageret medarbejder, der tager et større medansvar for sit arbejde.

Gruppeorganiseret arbejde

Gruppeorganiseret arbejde kaldes ofte selvstyrende grupper. Det er en måde at organisere arbejdet på, hvor man fokuserer på opgaverne for en gruppe af ansatte. Det vil typisk være såvel planlæggende, udførende og kontrollerende opgaver, der hænger sammen i forhold til organisationens overordnede opgave. Det er så op til gruppen selv at fastlægge, hvordan den vil fordele de enkelte delopgaver, så den fælles opgave løses tilfredsstillende. Gruppen overtager således en række opgaver, som tidligere ofte har ligget hos en leder.

Ideen med gruppeorganiseret arbejde er, at de ansatte i fællesskab kan løse og styre opgaver hurtigere, lettere og mere smidigt end via en traditionel lederstyring. Organisationen bliver mere fleksibel, og medarbejderne tager større ansvar – begge dele til gavn for effektiviteten og kvaliteten. For gruppens ansatte er ideen, at de får et mere alsidigt arbejde, at de sammen får større indflydelse og selvstændighed, mere ansvar og mindre lederstyring. Alt sammen med henblik på at skabe større arbejdsglæde og mulighed for selv at kunne regulere krav og ressourcer i arbejdet.

Det kræver imidlertid også flere sociale og personlige kompetencer at arbejde i en gruppe. Se tekstboksen Psyko-sociale faktorer i gruppeorganiseret arbejde. Undersøgelser viser, at gruppeorganiseret arbejde kan skabe større arbejdsglæde, men også samtidig mere stress.

Det giver større arbejdsglæde, at man får:
- større selvbestemmelse og ansvar
- et bredere arbejdsindhold
- bedre sociale relationer
- større stolthed over eget produkt.

Men det kan skabe øget stress på grund af:
- øget arbejdspres
- konflikter i gruppen
- indre social kontrol
- vanskeligheder ved at varetage planlægnings- og styringsfunktioner
- uklarhed om graden af indflydelse, medbestemmelse og selvstyre i gruppen
- uklare beslutningsprocedurer i gruppen
- manglende ledelsesopbakning i vanskelige situationer.

AT EVALUERE OG UDVIKLE GRUPPEORGANISERET ARBEJDE

På et hospitalskøkken havde man delt madproduktionen op i team. Ønsket var, at medarbejderne skulle få mere ansvar og selv være med til at styre og justere produktionen. Målet var at øge såvel kvalitet og effektivitet som trivsel. Teamene var meget forskellige, og det samme var graden af deres selvstyre. Det var vanskeligt for lederne at finde frem til, hvordan de skulle støtte de enkelte team i deres fortsatte udvikling fra en traditionelt lederstyret gruppe til et selvledende team. Teamene havde også selv svært ved at finde ud af, hvor de havde behov for at udvikle sig.

Et af teamene havde efter ca. et år svært ved at fungere. Derfor blev der afholdt en teamdag, hvor de blev "afgiftet" og fik vendt deres arbejdsmæssige og samarbejdsmæssige vanskeligheder. Teamdagen havde en positiv virkning: Stemningen blev bedre, og der blev ændret i den måde, arbejdet blev fordelt på.

Efter nogen tid besluttede ledelsen af køkkenet, at de ville udvikle et redskab, hvor teamene med mellemrum selv kunne vurdere, hvor de lå på skalaen fra et lederstyret til et selvudviklende team. Teamene skulle vurdere sig selv på følgende parametre: driftsopgaver, planlægningsopgaver, kvalitetssikring, udviklingsopgaver, samarbejde i teamet, samarbejde med andre team og kompetenceudviklingsplan. Endelig skulle teamet diskutere med lederne, hvilke lederroller der knytter sig til teamets forskellige udviklingstrin.

Teamscoringen gentages en gang om året, og hvert team vælger at fokusere på et eller flere parametre, hvor de selv ønsker forbedringer.

Kernen i den årligt tilbagevendende teamscoring er, at der etableres situationer, hvor de ansatte i teamet får en styret og struktureret måde at diskutere deres konkrete arbejdsforhold på. Her vil de samtidig kunne prioritere, hvad de ønsker at forbedre.

PSYKO-SOCIALE FAKTORER I GRUPPEORGANISERET ARBEJDE:

- Øgede krav om at løse flere forskellige arbejdsopgaver
  - skift mellem tidligere arbejdsdelte opgaver
  - nytilkomne "produktions"-opgaver
  - planlægnings- og administrative opgaver
- Øget arbejdspres
  - fortættet arbejdsdag
  - ikke afsat tid til nye arbejdsopgaver
- Øgede krav til social kompetence
  - mundtlig og skriftlig kommunikation
  - samarbejdsformåen
  - håndtering af uoverensstemmelser og konflikter
- Øgede krav til psykologisk kompetence
  - ansvarlighed
  - motivation
  - engagement
  - identifikation med arbejdet
- Øgede krav til faglig kvalificering
  - faglige temaer
  - almene fag – fx dansk
  - sociale, personlige og relationsorienterede fag
  - administrative fag

4.8 DIALOGSPØRGSMÅL TIL ARBEJDSPLADSEN

1. Hvordan oplever medarbejderne kravene til deres arbejde – herunder forholdet mellem arbejdsmængde og tid og mellem arbejdets sværhedsgrad og deres egne kompetencer?

2. Hvilke muligheder har medarbejderne individuelt og kollektivt for at få indflydelse på arbejdets indhold og tilrettelæggelse?

3. Findes der modsatrettede krav i det daglige arbejde? Har I drøftet principperne for, hvordan I tackler dem?

4. Taler I på arbejdspladsen om de følelsesmæssige krav, arbejdet stiller, og hvordan medarbejderne håndterer dem?

5. Hvilke muligheder er der for at udveksle erfaringer om faglige og arbejdsmiljømæssige dilemmaer i det arbejde, medarbejderne udfører alene og/eller i borgerens hjem?

6. Hvordan ville man kunne forbedre organiseringen af arbejdet på jeres arbejdsplads – fx gennem jobrotation, jobudvidelse, jobberigelse og gruppeorganisering? Hvilke konkrete fordele og ulemper vil der være ved de mulige måder at organisere arbejdet på?

EGNE NOTER

VÆRDIER PÅ ARBEJDE

Kort fortalt: *Trivsel i arbejdet afhænger i høj grad af, om de ansatte har mulighed for at realisere personlige og faglige værdier i hverdagen. Mening, engagement, tillid, retfærdighed og anerkendelse er hovedingredienser i et godt psykisk arbejdsmiljø. Hvis medarbejderne mangler disse kvaliteter i jobbet, er arbejdspladsen på vej ud af det forkerte spor. Endestationen hedder ofte stress.*

Forebyggelse af stress handler ikke kun om arbejdets indhold og organisering. Når ledere og medarbejdere går på arbejde, bringer de også deres faglige, menneskelige og etiske værdier i spil. Værdier, der kan spille mere eller mindre ubesværet sammen med de normer og kulturer, der med tiden har udviklet sig på arbejdspladsen – uanset om disse er nedfældet eller fungerer usagt i hverdagens daglige praksis.

Det kan kort sagt fremkalde stress, hvis der er for stor forskel på medarbejdernes personlige værdier og faglige normer og de værdier og normer, det er muligt at realisere i det daglige arbejde. Derfor er udbredte værdier som fx tillid og retfærdighed næsten altid vigtige elementer i det psykiske arbejdsmiljø. Og derfor må en stressforebyggende indsats også forholde sig til følgende spørgsmål, der beskrives grundigere i resten af dette kapitel:

- Er der plads til at styrke og udvikle de faglige værdier på arbejdspladsen?
- Oplever den enkelte medarbejder arbejdet som meningsfuldt?
- Er der tillid mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes?
- Er magtudøvelsen i organisationen fair og gennemskuelig?
- Vises der respekt for og anerkendelse af den enkelte - og af forskelligheder?

5.1 FAGLIGE VÆRDIER I ARBEJDET

Faglige værdier og normer har stor vægt ikke mindst i professionsbaserede job, dvs. job der bygger på, at medarbejderne har samme ofte langvarige faglige uddannelse. Læger, sygeplejersker, skolelærere og pædagoger er eksempler på sådanne jobtyper, hvor hele den faglighed, uddannelsen har grundlagt, løbende bliver aktiveret i udførelsen af arbejdet.

Faglighedens betydning angår ikke blot den enkeltes direkte brug af sine faglige kvalifikationer og viden, men også den måde organisationen er bygget op på, den måde opgaverne forstås på, hvad der giver status og anerkendelse, og hvilke faggrupper man rekrutterer. Kort sagt: Hele den kultur, der udvikles på arbejdspladsen. Fagligheden bygger på de værdier, teorier, forståelser og viden, der er knyttet til professionen. Til sammen udgør de kernen i den faglige identitet og de ressourcer, medarbejderne bringer med ind i jobbet.

Derfor spiller de faglige normer og værdier også en stor rolle for, om medarbejderne trives eller mistrives i deres arbejde. Store uoverensstemmelser mellem disse faglige

værdier og de betingelser eller krav, jobbet indebærer, vil være en alvorlig stressfaktor.

Gennem flere år har der i kommuner og amter/regioner været betydelige sammenstød mellem de klassiske professionsværdier og de styringssystemer, der knytter sig til moderniseringen af den offentlige sektor. At arbejde med dokumentation, individuelle test og handlingsplaner og standardiserede metoder bliver i stigende grad et krav til alle medarbejdere. Mange medarbejdere og ledere oplever, at de skal bruge meget tid på opgaver, der stjæler tid fra deres professionelle kerneopgave. Det kan skabe frustrationer og trække energi ud af arbejdet – og i sidste ende være en kilde til stress. Kilden til stress behøver altså ikke at være, at de ekstra opgaver øger selve arbejdspresset. Det kan også handle om, at nogle faggrupper oplever manglende respekt for deres faglige værdier og manglende tillid til den måde, de udfører arbejdet på.

Bliver ubalancen mellem de faglige værdier og kravene i arbejdet for voldsom, kan det føre til stress. Det kan fx være en tidligere engageret fagprofessionel, der på den måde mister sit engagement og trækker sig følelsesmæssigt tilbage fra arbejdet. Denne reaktion vil også typisk føre til lavere effektivitet, manglende omsorg for klienter samt tab af positiv agtelse for – og fra - kollegaerne.

Et væsentligt stressforebyggende arbejde er således at skabe balance mellem de forskellige og dynamiske faglige værdier og normer på arbejdspladsen og kravene til arbejdets udførelse og organisering.

Faglige værdier kan også blokere for udvikling, og der kan opstå konflikter og sammenstød mellem forskellige faglige værdier – fx to pædagogiske retninger. I nogle tilfælde er konflikterne positive og udviklende. Andre gange kan de være destruktive og i sig selv virke stressfremkaldende.

Skal man forebygge "den værdibaserede stress", er man nødt til løbende at præcisere arbejdspladsens faglige mål, værdier, metoder og praksisser. Den slags kan ikke nedfældes en gang for alle i et sæt af faglige værdier.

NÅR DER ER UENIGHED OM DEN FAGLIGE LINJE

I en fritids-/ungdomsklub pegede den pædagogiske udvikling mod behovet for en mere relationsorienteret pædagogik end den traditionelle aktivitetspædagogik, som hidtil havde kendetegnet tilbuddet til de unge. De unge havde brug for vejledning og spejling i, hvordan de skulle udvikle deres sociale kompetencer. Det var især tydeligt i de mange konflikter, de unge havde indbyrdes og med de voksne i institutionen.

De ansatte var delt i deres forståelser af, hvad de unge havde brug for, og hvordan institutionen skulle søge at tilgodese dette behov. Der blev holdt en række møder med en ekstern konsulent for at belyse, hvordan medarbejdere så opgaven nu og i fremtiden, og hvad der kunne fremme denne udvikling.

På en personaledag blev det tydeligt, at mange aktivitetsmedarbejdere fandt faglig mening i at have en praktisk værkstedsopgave sammen med de unge som omdrejningspunktet for deres pædagogiske praksis . At arbejde med relationer uden en aktivitet i centrum, gav ingen mening for dem, og lå også uden for deres kompetencer, mente de.

Gruppen besluttede at tilbyde disse medarbejdere efteruddannelse i at arbejde relationsorienteret. Men samtidig skulle der i institutionen være plads til at praktisere begge former for pædagogik. Således blev værkstederne bibeholdt, og der blev arbejdet med de aftaler og normer, de unge skulle diskutere og enes om i forbindelse med værkstederne.

Det kan også mindske stressen, at man som medarbejder og leder gør sig klart, hvilke krav og vilkår i arbejdet man kan ændre på, og hvilke der aktuelt ligger fast. I mange tilfælde vil det desuden være muligt at tilpasse

FAGLIGE VÆRDIER I KONFLIKT

I en hjemmehjælpsgruppe var der tre meget erfarne og dygtige medarbejdere, som havde svært ved at acceptere, at der nu var sat begrænsninger på, hvad de måtte bruge tiden til hos borgeren. De var uenige i, at det ikke var bedst for borgeren selv at bestemme, om der fx skulle tørres støv af eller de skulle gå en tur sammen i det gode vejr. De oplevede de seneste års forandringer som en forringelse af den kvalitet, de ydede til borgerne.

Da de var respekterede og dygtige medarbejdere, havde skiftende ledere forsøgt at finde måder at få det til at hænge sammen på. Men efterhånden var der kommet et spændingsforhold mellem de ældre medarbejdere og de nye, fordi borgerne var utilfredse med den måde, de yngre og mere uerfarne hjemmehjælpere løste deres opgave på. Borgerne oplevede dem som ufleksible. Dette gav sig udtryk i konflikter mellem de ældre og de yngre medarbejdere og skabte en dårlig stemning i gruppen. De ældre medarbejderes autoritet og store erfaring var påskønnet og svær at komme udenom, så de kom på deres egen måde til at sætte stemningen. Flere af de yngre rejste efter noget tid og udløste en stor udskiftning i gruppen.

Den årlige klimamåling viste endnu engang, at der var dårligt psykisk arbejdsmiljø i gruppen. Det vidste den øverste ledelse allerede, men den havde undladt at gribe ind. Men da der blev ansat en ny leder, besluttede lederen af hele hjemmeplejen, at nu skulle der sættes ordentligt ind. Et konsulentfirma blev sat til at finde konstruktive løsninger på situationen. På vejen mod en løsning blev blandt andet følgende forhold bragt i spil:

- *Der er behov for en koordinering af ydelsernes indhold og en fælles accept af, hvad man kan og ikke kan.*
- *Lederne har gennem tiden sneget sig udenom at tage fat om problemet.*
- *Der har manglet fora og en praksis, hvor man har kunnet vende denne type problemstillinger løbende i gruppen.*
- *De mindre højtråbende skal også tage ansvar og gå ind, når de oplever uretfærdigheder og har andre vurderinger og meninger.*
- *Gruppen skal blive bedre til at indsluse nye medarbejdere.*

Resultatet var, at stemningen i gruppen blev bedre. En enkelt af de erfarne medarbejdere har fundet andet arbejde. Medarbejderne taler nu mere direkte til hinanden på møderne, og den nye leder har opnået respekt og autoritet.

de udefra kommende krav, så de passer bedre ind i den måde, man arbejder på i den enkelte afdeling, institution eller gruppe.

Konflikter ved faggrænsen

Faggrænser spiller en stor rolle for hvad man må og ikke må i arbejdet. Flere grupper har faglige og etiske regler, som giver disse grupper monopol på visse pligter og opgaver. Det gælder fx sygeplejersker, læger og psykologer. I mange sammenhænge er der trukket ret præcise grænser mellem fx læger/sygeplejersker, sygeplejersker/social- og sundhedsassistenter/social- og sundhedshjælpere, pædagoger/pædagogmedhjælpere eller gartnere/3F'ere.

På den ene side kan disse grænser skabe klarhed over de enkelte faggruppers bemyndigelse og opgaver og der-

med rolleklarhed. På den anden side svækker de ofte den ene faggruppes trivsel i arbejdet og begrænser dem i at udvikle sig i jobbet. Balancen består således i, at der på den ene side i den konkrete arbejdssituation er klarhed over, hvem der kan gøre hvad, og på den anden side findes fleksible måder at flytte grænserne på, så der over tid bliver mulighed for jobudvikling og faggrænseglidning.

I en kommune havde daginstitutionsledelsen bl.a. besluttet at satse på en faglig udvikling i institutionerne. Det medførte et stærkt fokus på især pædagogerne. De skulle anerkendes for deres faglighed og påtage sig et større fagligt ansvar end tidligere. Det betød bl.a., at pædagogmedhjælperne ikke længere skulle med til visse af møderne i institutionen. Det oplevede mange af pædagogmedhjælperne som en udelukkelse fra institutionens diskussioner af opgaveløsningen. Specielt de medhjælpere, der havde været ansat i mange år, følte sig fagligt desavoueret og personligt tilsidesat.

5.2 MENING OG ENGAGEMENT

Mening skabes sammen med andre, men opleves som en indre vurdering og værdi. Mening er den enkeltes opfattelse af den sammenhæng, man indgår i på arbejdspladsen, og den værdi, man skaber gennem arbejdet. Mening skabes i relationerne til andre – gennem sproget, historierne og diskussionerne på arbejdspladsen. En stærk oplevelse af mening giver den enkelte tro på fremtiden, vilje til at overvinde problemer og en livslyst, der er afgørende for både det psykiske og fysiske velbefindende.

Arbejdet kan give den enkelte mening i kraft af dets nyttige resultater, og fordi man så tilfredsstiller sit behov for at yde noget til andre, til virksomheden eller til samfundet. Derved får arbejdet sin egen mening og bliver ikke blot et middel til at tjene sin løn. Men meningen i arbejdet knytter sig også til ens mulighed for at kontrollere og styre arbejdets handlinger. Det modsatte af mening er fremmedgørelse, det vil sige en situation, hvor der ikke er

HØJ GRAD AF MENING I ARBEJDET

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) kortlægger med jævne mellemrum graden af lønmodtagernes oplevelse af mening i arbejdet. Det sker i form af tre spørgsmål:

- "Er dine opgaver meningsfulde"?
- "Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats"?
- "Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde"?

Den seneste undersøgelse viste, at de færreste lønmodtagere savner mening i deres arbejde. På landsplan svarede mellem 2 pct. og 7 pct. "i ringe grad" eller "i meget ringe grad" på de tre spørgsmål.

sammenhæng mellem ens handlinger og værdier.

At fremmedgørelse kan være vejen til stress, ved de fleste, der behandler stressramte. Fremmedgørelsen kan fx opstå ved, at medarbejderen ønsker at udføre arbejdet på en bestemt måde, der svarer til vedkommendes faglige normer, men organisationen ønsker det gjort på en anden måde. Langsomt begynder den professionelle at arbejde efter organisationens målsætning og bliver dermed fremmedgjort og løsrevet fra egne faglige værdier og normer.

Mens mening i arbejdet skaber motivation og engagement, kan manglen på mening slå ud i apati, manglende motivation, afmægtighed, skamfuldhed, kedsomhed og aggression. En tilstand som hverken giver lyst eller overskud til at skabe gode resultater og bidrage til arbejdspladsens udvikling.

Når det gælder om at fremme trivsel, er udfordringerne at skabe betingelser for, at arbejdet opleves meningsfyldt. Ét centralt omdrejningspunkt i dette kan være at give plads til fagligheden og mulighed for at udføre arbejdet i en høj kvalitet. På den måde vil man som leder ofte kunne få mest ud af det store faglige engagement, der kendetegner de fleste medarbejdere i den kommunale og regionale sektor.

ENGAGEMENT VIA SELVSTYRING

I et hospitalskøkken fik det team, som stod for indkøb og styring af vareforsyningen, stor frihed til selv at tilrettelægge og organisere deres arbejde. Det ansvar og den tillid, som fulgte med, forvaltede teamet på bedste måde. Uden opfordringer fra lederen udarbejdede teamet selv forslag til nye måder at styre og håndtere lageret på, så vareforbruget blev optimeret og spildet mindre.

Teamet blev efterhånden stort set selvstyrende og selvledende. Engagementet i arbejdet holdt også til de mere daglige rutinearbejder. Ofte slog eksterne forstyrrelser teamets vante rutiner i stykker, og medarbejderne måtte bruge tid på at justere og finde nødløsninger. Men også dette blev håndteret med engagement, og ingen i teamet gik hjem, før dagens opgaver var løst.

Engagement

Engagement og motivation er to væsentlige faktorer i at skabe et arbejdsliv, hvor trivsel er i højsædet. Motivation og engagement skabes især, når indholdet og betingelserne i arbejdet fremmer lysten til at skabe gode resultater, og når dette bliver værdsat. Det kan fx handle om medarbejdernes indflydelse, frihedsgrader, ansvar og udviklingsmuligheder i arbejdet.

Når medarbejdere ikke engagerer sig, er det ofte en måde at beskytte sig på mod fiasko, tillidsbrud og me-

ningsløshed. Det hæmmer effektivt arbejdsglæde og begejstring og fremmer en skeptisk og tilbageholdende tilgang. Det er et tydeligt tegn på, at der er dårlig trivsel på arbejdspladsen. Og uden engagement mister man ofte den variation i arbejdsrytmen, der kan forebygge kronisk stress. En variation, hvor man skifter mellem faser af iderigdom, begejstring, hårdt arbejde, lettelse og glæde, når noget ekstra lykkes - og så de mere almindelige dage, hvor man restituerer sig efter den akutte stress, der ofte følger med en engageret og intensiv indsats.

5.3 TILLID OG TROVÆRDIGHED

Tillid opstår i relationen mellem den enkelte og de andre medarbejdere og ledere på arbejdspladsen. Gensidig tillid er, når begge parter har positive forventninger om, at den anden handler med forståelse for ens synspunkter og behov. I et tillidsfuldt forhold tør man overgive magt og kontrol til den anden i vished om, at vedkommende handler med indsigt og ansvar. Det gælder for forholdet mellem den enkelte medarbejder og leder, for samarbejdsrelationerne mellem medarbejdergruppen og ledelsen og for medarbejderne indbyrdes.

Betydningen af tillid i det moderne arbejdsliv er et godt udtryk for, hvordan ydre kontrol af medarbejderne kan afløses af indre kontrol i form af loyalitet, ansvar og selvledelse.

At opbygge tillid tager lang tid. Man lurer måske lidt på, om den åbenhed og imødekommenhed, man selv viser, bliver forvaltet ordentligt. Om den anden part er troværdig, dvs. har overensstemmelse mellem ord og handling. Til gengæld kan tillid forsvinde som dug for solen, hvis den misbruges groft. Etableret tillid skal man derfor værne om.

Tillid er særlig nødvendig, når man skal samarbejde om en effektiv håndtering og forebyggelse af stress. Eksempelvis når man som medarbejder skal opsøge sin leder eller medarbejderrepræsentant og fortælle, at man

TILLID TIL MEDARBEJDERNES SKØN

Lederen af en miljøafdeling beskriver tilliden til medarbejderne således: "Når mine tilsynsfolk er ude og føre kontrol med miljøet, har de stor kompetence til at vurdere og lave afgørelsen på stedet. Jeg forlanger blot, at de i deres afgørelser skal tænke hele hjemmeorganisationen ind, så det ikke bliver en personlig afgørelse, men en afgørelse, som hele tilsynskontoret vil være enig i. Hvis de er i tvivl om dette, forventer jeg, at de bringer opgaven tilbage i organisationen, så vi kan drøfte den og finde frem til en fælles afgørelse."

har stresssymptomer - med alt hvad det indebærer af følelser af inkompetence, magtesløshed og sårbarhed.

Det betyder omvendt, at det er tid til eftertanke og selvransagelse, hvis en medarbejder sygemelder sig pga. stress uden at have kontaktet hverken ledere eller medarbejderrepræsentanter om sine problemer. Det kan være et signal om, at det ikke er lykkedes at vinde den pågældende medarbejders tillid. Det er ikke så godt – hverken når man er leder eller tillidsrepræsentant.

5.4 RETFÆRDIGHED OG MAGT

Ledelse er at udøve magt, og på en arbejdsplads er magten aldrig lige fordelt. Ingen organisationer kan fungere uden magtudøvelse, men det er bestemt ikke lige meget, hvordan magten udøves. Forskningsresultater viser, at de virksomheder, hvor medarbejderne oplever en retfærdig ledelse, har det bedste psykiske arbejdsmiljø. Lederne bør med andre ord være opmærksomme på, at de udøver deres ledelse på en fair måde.

Man kan opstille seks principper, der som regel skal være opfyldt for at medarbejdere oplever ledelsens magtudøvelse som fair:

- **Konsistens:** De samme regler og procedurer gælder for alle medarbejdere og tager fx ikke hensyn til køn, race eller seksuel orientering.
- **Neutralitet:** Lederens personlige interesser eller sym- og antipatier forstyrrer ikke processen.
- **Oplysthed:** Pålidelige og relevante informationer ligger til grund for beslutningerne.
- **Ankemulighed:** Beslutninger kan laves om, hvis de hviler på forkert eller unfair grundlag.
- **Repræsentation:** Alle berørte parter inddrages og høres.
- **Etik:** Fundamentale etiske principper overholdes

At efterleve disse principper i praksis kræver en tilbagevendende dialog mellem ledelse og medarbejdere – både i det daglige og i mere formelle fora.

Lederne er også med til at sætte standarden for dialogkulturen på arbejdspladsen. Det kan fx handle om, hvordan man som leder eller kollega møder en medarbejder, som udtrykker kontroversielle, kritiske eller skeptiske synspunkter. Det kræver, at lederne personligt bliver rustet til at indgå i vanskelige dialoger med medarbejdere, og at de er lydhøre, hvis medarbejdere påtaler "brud" på principperne om fair magtudøvelse.

5.5 RESPEKT OG ANERKENDELSE

Alle kan være enige om, at respekt og anerkendelse er positive værdier. Men det er svære begreber i arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø, fordi de samtidig tolkes meget forskelligt.

Grundlæggende har alle mennesker brug for at føle sig anerkendt og respekteret. Anerkendelse er det sociale fællesskabs signal om, at den enkelte er accepteret og velkommen i fællesskabet. Hvis denne anerkendelse udebliver, stiger stressniveauet, fordi den ansatte føler det nødvendigt at kæmpe stadigt hårdere for at blive accepteret. På et primitivt niveau handler flokkens accept af individet om overlevelse, og denne overlevelsestrang eksisterer stadig på det psykologiske plan.

Respekt er en gensidig relation. På den ene side skal den enkelte respektere de fælles normer, som arbejdspladsen har udviklet til at regulere det sociale samspil. Det kan være alt fra mødetider, tavshedspligt, håndtering af sladder, overholdelse af gensidige aftaler mm. På den anden side skal de andre på arbejdspladsen respektere de grænser, den enkelte sætter op, når det fx gælder forholdet til fællesskabet, de andre ansatte og brugerne. Og når man arbejder med mennesker, risikerer man hele tiden at overskride hinandens grænser.

Respekt og anerkendelse er ubetinget vigtige bestanddele i et godt psykisk arbejdsmiljø og dermed i forebyggelsen af stress. Men respekten bør også gælde den medarbejder, der står på kanten af stress. Her bør man som leder og kollega respektere medarbejderen ved at tage vedkommendes egen vurdering af sin situation alvorligt – herunder også, hvad medarbejderen selv mener, der bør gøres for at håndtere stressen og forebygge tilbagefald.

5.6 DIALOGSPØRGSMÅL TIL ARBEJDSPLADSEN

1. Er det muligt for medarbejderne på arbejdspladsen at forfølge deres faglige værdier i jobbet? Hvad forhindrer i givet fald dette, og hvordan opleves det i hverdagen?

2. Er der indbyrdes modsætninger mellem forskellige faggruppers faglige værdier, som kan medvirke til at skabe stress og dårlig trivsel?

3. I hvor høj grad oplever du som medarbejder eller leder dine opgaver som meningsfulde og din indsats som værdsæt?

4. Hvor stærk er tilliden mellem ledere og medarbejdere – og mellem medarbejderne indbyrdes? Hvad kan svække hhv. styrke tilliden?

5. Hvordan svarer de seks principper for retfærdig magtudøvelse til ledelsesforholdene på arbejdsplads?

6. Arbejder I systematisk med at vise respekt for og anerkendelse af hinanden både som fagpersoner og som mennesker?

EGNE NOTER

SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION

Kort fortalt: *I langt de fleste job spiller samarbejde og kommunikation en afgørende rolle – både for opgaveløsningen og trivslen på jobbet. Det er tit langt sværere, end det lyder. Derfor må man på arbejdspladsen dels sørge for den nødvendige indbyrdes støtte, dels drøfte spillereglerne for samarbejde og kommunikation. I modsat fald kan omkostningerne blive store – både for den enkelte og arbejdspladsen.*

Relationer i arbejdet spiller en væsentlig rolle for, om man trives på arbejdspladsen og dermed også for ens stressrisiko. De færreste opgaver på en moderne arbejdsplads kan løses ordentligt, uden at man samarbejder og kommunikerer med andre. Fra kollega til kollega. Fra medarbejder til leder. Og fra ansat til borger, bruger, patient, elev etc.

Som regel er samarbejdet og kommunikationen gnidningsfri – ja ligefrem en kilde til arbejdsglæde. Men der kan også opstå ubehagelige samarbejdsformer, der let bliver en stærkt negativ og stressfremkaldende faktor i det psykiske arbejdsmiljø.

Derfor er samarbejde og kommunikation nogle af de forhold ved det psykiske arbejdsmiljø, som der oftest sættes fokus på – både som årsag til problemer i det psykiske arbejdsmiljø og som en mulig løsning i forebyggelsen af stress.

En indsats for bedre samarbejde og kommunikation kan blandt andet rette sig mod følgende forhold, der gennemgås med gode råd og eksempler i resten af dette kapitel:

- Støtte, opbakning og feedback fra kollegaer eller chefer i arbejdet
- Information og dialog
- Møder
- Supervision og faglig sparring
- Kommunikation, samarbejde og konflikter
- Mobning, krænkende adfærd og chikane
- Vold og trusler om vold.

6.1 SOCIAL STØTTE OG FEEDBACK

Social støtte omfatter den praktiske, faglige og følelsesmæssige støtte og feedback, som gives af kollegaer og ledere. Støtten kan forstås snævert som konkret hjælp og råd i forbindelse med løsning af arbejdsopgaverne. Det kan også være mere bredt i form af accept, tillid og anerkendelse.

At modtage god social støtte giver de bedste forudsætninger for at løse arbejdsopgaven tilfredsstillende og dermed opleve sig selv som kompetent. Desuden opnår man tillid til, at man også vil kunne få støtte i fremtidige situationer, og det giver ofte én mod til at påtage sig nye og ukendte arbejdsopgaver. Omvendt kan ringe social støtte medføre, at medarbejdere føler sig isolerede og dermed mere sårbare over for høje krav i arbejdet. At opleve sig selv som uformående og uden mulighed for at inddrage

GENSIDIGE FORVENTNINGER MELLEM LEDER OG MEDARBEJDERE

Medarbejderne på en medicinsk hospitalsafdeling havde i en APV om psykisk arbejdsmiljø fremhævet, at de oplevede lang afstand til oversygeplejersken – både fysisk og mentalt. Hun besluttede sig derfor til at være mere synlig og sige goddag, når hun mødte ind – selv om hun faktisk ikke var så socialt anlagt. Hun forsøgte efter bedste evne, men medarbejderne oplevede det som mere og mere kunstigt. Tillidsmanden tog det op med oversygeplejersken, og de blev enige om, at hun skulle drøfte det med hospitalets personalekonsulent. Personalekonsulenten foreslog, at der skulle afholdes et tre timer langt møde under konsulentens ledelse, hvor medarbejderne og oversygeplejersken skulle tale om deres gensidige forventninger til hinanden. Konsulentens vurdering var, at nok havde lederen vanskeligt ved den sociale kommunikation, men grundlæggende havde medarbejderne ikke fået præciseret, hvad der var problemet, og hvilke gensidige forventninger parterne havde til hinanden.

På mødet blev medarbejderne sat i grupper, hvor de skulle formulere deres forventninger til oversygeplejersken. Oversygeplejersken havde haft den omvendte opgave som hjemmearbejde inden mødet. Fra grupperne kom det frem, at det ikke havde noget at gøre med, om hun sagde godmorgen eller ej. Men de oplevede hende altid som travl og kort for hovedet. Hun var ikke nærværende og så dem øjensynligt helst ude af døren hurtigst muligt. Det gjorde dem usikre og efterlod dem med oplevelsen af ikke at være anerkendt. Den støtte, de søgte, fik de kun halvt. Så de havde stadig fornemmelsen af, at der var noget i jobbet, de ikke helt magtede.

Oversygeplejerskens ønske til medarbejderne var, at de var mere direkte over for hende, så hun kunne vide, hvad de mente. Hun vidste godt selv, at hun ikke var så god til at læse deres tanker eller høre det, der blev sagt "mellem linjerne."

Både medarbejderne og oversygeplejersken havde nu fået en mere præcis tilbagemelding, som de kunne arbejde videre med. Deres nye rolle var så konkret, at de let kunne afprøve den i løbet af arbejdsdagen.

andre i arbejdsopgaverne vil på meget kort tid udhule de flestes faglige selvværd. Det er veldokumenteret, at oplevelsen af værdiløshed og magtesløshed påvirker det psykiske helbred negativt og kan give stress og depression.

På et mere overordnet plan kan lederens støtte og opbakning til medarbejderne også finde sted ved den årlige MUS-samtale. Her har lederen muligheden for at anerkende og påskønne medarbejderens indsats. Som leder skal man ikke undervurdere betydningen af et ærligt skulderklap i rette tid. Det kan styrke medarbejderens selvværd og giver et vigtigt rygstød i hverdagens håndteringen af opgaverne.

Feedback er, når vi giver andre tilbagemelding på, hvordan vi opfatter deres udførelse af arbejdet. Feedback handler både om at anerkende godt arbejde, om at foreslå alternativer og ikke mindst om at sige til og fra, når vi ønsker, at den anden skal gøre tingene anderledes.

6.2 INFORMATION OG DIALOG

Når man som medarbejder skal udføre sit arbejde, har man brug for tilstrækkelig information til at kunne træffe de nødvendige beslutninger. Ellers bliver man ikke sikker nok i sine valg – og opbygger ofte en frustration, som med tiden kan fylde så meget, at den slår over i stress.

Det er en stående diskussion på næsten alle arbejds-

DEN SJÆLDNE FEEDBACK

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har undersøgt det psykiske arbejdsmiljø på danske arbejdspladser. Et spørgsmål om feedback lød:

Hvor ofte taler du med dine kolleger (henholdsvis overordnede) om, hvor godt du udfører dit arbejde?

På landsplan svarede knap 40 pct., at de sjældent eller aldrig taler med deres overordnede om dette. Samme andel talte sjældent eller aldrig med deres kolleger om kvaliteten af arbejdet.

Når det gælder hyppigere feedback, synes der således at være masser af plads til forbedringer for såvel ledelsesmæssige som kollegiale tilbagemeldinger.

pladser, hvor meget information medarbejderne skal modtage. Det kan blandt andet handle om:

- Hvor stort et ansvar medarbejderne selv har for at opsøge information.
- At lederen synes, at hun informerer i endeløse strømme, mens medarbejderne aldrig synes, de hører noget.
- At informationerne er for bagudrettede og hellere skulle handle om fremtidige beslutninger, man kunne få indflydelse på.
- At nogle ønsker mere information, mens andre er godt tilfredse eller ligefrem ønsker mindre.
- Hvor meget af informationen, der skal gives henholdsvis skriftligt og mundtligt, kollektivt på møder og i personlig dialog.

NÅR ENGAGEMENT BLIVER DRUKNET I INFORMATION

På en kommunal arbejdsplads ønskede en aktiv tillidsrepræsentant at få stillet information til rådighed, så han kunne vurdere konsekvenserne af den nye teknologi, som skulle indføres. I irritation over hans insisterende iver udleverede ledelsen til sidst stabelvis af manualer og andre dokumenter om det nye it-system. Informationer, der i virkeligheden kun var egnet til at kvæle tillidsrepræsentantens engagement i sagen.

Efter nærmere forhandlinger enedes man om at finde en form, hvor der blev givet relevant information "i passende form og mængde".

Nutidens overflod af information gør det til en fælles opgave for ledere og medarbejdere at finde ud af helt konkret, hvordan den enkelte får den relevante information på det rigtige tidspunkt – og hvordan man undgår at drukne hinanden i unyttige oplysninger. Ofte er den personlige dialog den mest effektive kommunikationskanal, fordi deltagerne hurtigt kan sætte fokus på præcis det, de finder relevant.

Informationstyranni – e-mail og mobiltelefon

Informationer bliver i stigende grad noget, den enkelte selv skal opsøge. Teknologien har muliggjort nye former for kommunikation. Internettet, e-mail, mobiltelefoner og håndholdte pc'ere er blevet hverdag på arbejdspladserne. Ikke mindst e-mailen har gjort det meget lettere at kommunikere langt hurtigere og med væsentligt flere, end da brev og telefon var de vigtigste kanaler. Tilsvarende har mobiltelefonen betydet, at ledere og medarbejdere i princippet kan kontaktes hele døgnet, hele ugen og uanset, hvor folk befinder sig.

Inden for mange fag har det vist sig, at medarbejdere og ledere har svært ved at sætte grænser for og styre såvel e-mail som brugen af mobiltelefon – ikke mindst uden for normal arbejdstid. På den ene side kan det give en kærkommen fleksibilitet. På den anden side udviskes grænserne mellem arbejde og fritid på en måde, der kan virke som en stressfaktor. Når man går en tur i skoven med familien, ved man, at de kan ringe fra arbejdet. Når man burde slappe af derhjemme om aftenen, lurer det i baghovedet, at der kunne ligge en vigtig besked i indbakken, som man burde læse og besvare inden i morgen.

MINIPOLITIK OM MAIL OG MOBIL

- E-mail har samme status som anden korrespondance og skal behandles som sådan.
- E-mail ligner telefonsamtalen ved at have en mere fri og uformel tonen, end vi normalt benytter i breve. Derfor bør man være særlig opmærksom på sproget i sine e-mails. Tænk over ordvalget og dets konsekvenser. E-mail fastholder et udsagn, og budskaber fremstår ofte stærkere og hårdere end tilsigtet.
- Hvis der er behov for at tilkendegive utilfredshed, bør man tage personlig kontakt, evt. pr telefon, for at undgå misforståelser.
- Slå e-mailens pop-op-funktion og mobiltelefonen fra, når du skal være koncentreret.
- Det er i orden kun at svare på e-mail et par gange om dagen
- Afsæt tid til at rydde op i din elektroniske post.
- Undgå så vidt muligt at tjekke arbejdsmail og bruge arbejdsmobilen i fritiden.

Men også på arbejdspladsen kan e-mailen udgøre en stressfaktor. Beskeder om "ny post" popper hele tiden op, mens man sidder ved computeren og forsøger at koncentrere sig om en anden opgave. Det er forstyrrende og kan i pressede perioder være med til at fremkalde stress.

En del af problemet er, at mange stadig er usikre på, hvordan de skal betragte en e-mail (eller en sms). Skal det opfattes som et brev, der kan besvares ved lejlighed. Er det en hastende besked? Forventer modtageren overhovedet et svar – og i givet fald hvornår? Det betyder, at mange for en sikkerheds skyld nærmest tjekker deres elektroniske post hele døgnet – og føler sig forpligtet til at svare på e-mails i samme takt, som de dukker op. Nogle taler i dag ligefrem om at gå "e-mail-konkurs", hvilket vil sige, at man fx efter en ferie må opgive at svare på de hundredevis af mails og i stedet vælger at slette dem alle.

Mange virksomheder har indført en e-mail-politik for at modvirke den fortravlethed, nedsatte produktivitet og eventuelle stress, der måtte følge af presset fra e-mailen. I tekstboksen Minipolitik om mail og mobil gives eksempler på, hvad virksomhedernes retningslinjer kan indeholde.

6.3 MØDER PÅ ARBEJDSPLADSEN

Der bruges rigtig meget tid på at holde møder – også på arbejdspladser i kommuner og regioner. Der spildes også meget tid på dårlige møder med uklare formål og diffuse rammer. I et stressperspektiv er der to væsentlige forhold ved møder.

For det første kan de i sig selv være kilde til en stressbelastning. I en travl hverdag bliver møder ofte oplevet som en ekstra stressfaktor, ikke mindst hvis de er for lange, indholdet ikke er vedkommende, eller formen er dræbende.

For det andet er møder det sted, hvor man har mulighed for - lidt på afstand af hverdagens arbejde - at diskutere

MØDEKULTUREN PÅ DAGSORDENEN

Et jobcenter led under en dårlig mødekultur. Langt de fleste syntes, deres møder var spild af tid. Og mens de holdt dårlige møder, hobede "det rigtige arbejde" sig op. Det virkede stressende.

Lederen besluttede sig for at gøre noget. Hun gjorde efter aftale med tillidsrepræsentanten "mødeafholdelse" til eneste punkt på næste mødes dagsorden. På mødet tog de en runde, hvor alle kunne komme med forslag til forbedringer og kommentere, hvordan de oplevede centerets møder. Det blev en god snak, og der kom mange synspunkter og forslag på banen – blandt andet:

- *Der er for meget information og for lidt dialog om vores arbejde nu og i fremtiden.*
- *Der er for mange, der ikke er forberedt eller nærværende under mødet. og flere der kommer for sent.*
- *Vi er ikke gode til at lytte til hinanden og føre en sammenhængende dialog om et tema.*
- *Mødeledelsen er ikke god nok – den er stram og løs på de forkerte tidspunkter.*

De besluttede derfor

- *at skære ned på informationsmængden – så mere information måtte søges i mapper eller på intranettet.*
- *at der så vidt muligt skulle være et tema for hvert møde*
- *at lederen skulle være bedre til at styre møderne og holde fokus på temaet.*
- *at lederen det næste halve år skulle forberede møderne sammen med en medarbejder, der brændte for ideen.*

Efter et par møder var vurderingen, at det gik bedre, og der var stadig masser af håb om flere fremskridt. Men deltagerne konstaterede samtidig, at de alle stadig fandt det svært at lytte til hinanden og spørge nysgerrigt ind. Derfor overvejede de at gennemføre en temadag med fokus på netop dette.

TJEKLISTE TIL MØDEAFHOLDELSE

Dagsorden
- Faste punkter og åbne punkter
- Mulighed for at få ting på dagsordenen
- Procedurer for at udarbejde dagsorden
- Ansvarlig for at det sker

Mødeledelse
- Hvem skal lede mødet?
  – Fast i en periode/på skift?
- Mødeleder tager ansvar
- Fastholde dagsorden
- Fastholde tiden
- Samle op på konklusioner

Hjælpemidler
- Brug altid en "flipover" eller tavle – det giver mødet et fælles centrum
- Hav en "seddel", hvor temaer, forslag og andet kan "parkeres"
- Brug et rum, hvor I ikke bliver forstyrret
- Sæt jer på en måde, så flest muligt kan se og høre hinanden

Referat
- Hvor omfattende skal det være? – kun beslutninger eller mere omfattende?
- Hvem skal skrive det? - fast i længere perioder/på skift?
- Hvordan skal det godkendes?
- Hvem skal have det?
- Hvor opbevares det?
- Hvem sørger for, det sker?
- Ansvarlige for opfølgning på trufne beslutninger

Mødekultur
- Ikke tale i munden på hinanden
- Ikke tale i mindre grupper
  – fastholde ét fokus i gruppen
- Respektere mødelederens opgaver og rolle
- Komme til tiden og blive til slut – og ellers varsle mødeleder herom
- Ingen går midt i mødet – hold fælles pauser
- Bringe energi ind i gruppen
- Holde sig til emnet
- Respekter hinanden og hinandens synspunkter
- Vær åben, lyttende og interesseret
- Søg fælles løsninger
- Overvej, om nogle møder kan holdes stående eller uden bord

og tage beslutninger om arbejdsforhold, som har betydning for stresspåvirkninger på arbejdspladsen.

Møder bør være det centrale sted, hvor man systematisk kommunikerer om arbejdet og dets udvikling. Det er på møder, man kan udveksle relevante arbejdserfaringer, justere eksisterende praksis, beslutte nye initiativer, skabe nye ideer, få bedre kendskab til hinanden og grine sammen, så det kan høres.

Der findes både gode og dårlige mødekulturer. I en dårlig mødekultur oplever mange af deltagerne, at de spilder deres tid. Derfor begynder folk at finde på "dårlige undskyldninger" for at komme for sent, gå tidligt eller slet ikke at møde op. Det kan blive til en ond spiral, hvor møderne ikke forbedrer kommunikation og samarbejde, men tværtimod bliver en ekstra stressfaktor. En dårlig mødekultur kan være et symptom på en fortravlet og dårligt sammentømret arbejdsplads, der på sigt kan producere stressede medarbejdere og ledere.

Gode møder opstår desværre ikke af sig selv. De skal planlægges, ledes og følges op på. Møder skal også være forskellige. Nogle møder er beslutningsmøder, andre er ideudviklende - og mange er en blanding af begge dele. Hver fase i et møde har sin egen dynamik. Hvis der skal besluttes, skal mødelederen samle op, være konkluderende og søge mod beslutning. Hvis mødet er i en udviklingsfase, skal der gøres plads til kreativitet, associationer og nytænkning.

6.4 SUPERVISION OG FAGLIG SPARRING

Supervision og faglig sparring kan være nødvendig, når der er behov for at overveje komplicerede problemstilinger. Det kan være rent faglige afgørelser, men det kan også være forhold, som har at gøre med ens rolle i jobbet, de følelser, det sætter i gang, og de menneskelige relationer, jobbet indebærer.

Supervision og sparring er en systematisk måde at tackle vanskelige forhold i arbejdet på. I det perspektiv kan supervision og sparring være med til at forebygge stress. Det er en både at bearbejde forhold i arbejdet, som ellers kan føles uoverskuelige, modsætningsfyldte, konfliktfyldte eller uoverkommelige. Kan sådanne følelser tages i opløbet, har man mulighed for at undgå, at de senere kommer til udtryk som stress.

Forskning har vist, at støtte fra ens leder eller kollegaer er væsentligt for at modvirke stress og andre belastninger. Hvis der er noget i ens arbejde, man ikke helt kan finde ud af eller er i tvivl om, er det vigtigt, at man har mulighed for at få den nødvendige faglige støtte – hvad enten den er sat i system som faglig sparring el-

TEMAER I ROLLESUPERVISION GENNEM 2 ÅR

En socialforvaltning havde tilbudt ansatte med klientkontakt 10 gange supervision á 3 timer i grupper af 5-6 personer per år i et toårigt forløb. Supervisionen var led i et større organisations- og udviklingsprojekt og var ledet af en arbejdspsykolog. Følgende hovedtemaer blev berørt:

- *Uklare rammer og ledelsesforhold*
- *Stresshåndtering og coping i forhold til den faglige rolle (arbejdspres og klientkontakt)*
- *Trusler fra klienter*
- *Deltagelse og egen rolle i diverse arbejdsgrupper*
- *Håndtering af uenigheder/konflikter blandt kollegaer*
- *Egen rolle - personligt, socialt og fagligt - i team (magt, alliancer, støtte mv.)*
- *Etiske dilemmaer i klientkontakten*
- *Samtalen med klienterne*
- *Følelser, holdninger og professionalitet i klientkontakten*
- *Involvering/overinvolvering/distancering*
- *Egen fremtid i organisationen (fagligt, udviklingsmuligheder, belastninger)*

ler sags-supervision eller bare gives ad hoc af leder eller kollegaer.

Mere vanskeligt bliver det, hvis der er tale om mere uklare, komplicerede eller endog personligt følelsesmæssige problemstillinger. Her er supervision en mulighed for at bearbejde og få støtte til at håndtere de udfordringer, man møder.

Som lærer, sygeplejerske, socialrådgiver, pædagog, social- og sundhedshjælper m.v. har man valgt en profession, hvor det kræves, at man reflekterer over sit menneskesyn, sine vurderinger, sine holdninger samt over, hvordan ens egne erfaringer og følelser påvirker arbejdsprocesser og relationer. Arbejdet forudsætter en høj bevidsthed om og ansvar for ens egen del i, hvad der sker i mødet med eleven, patienten, klienten, barnet, borgeren etc. Det er refleksioner over denne relation og dette møde, der er hovedformålet med supervisionen.

En sådan supervision kaldes ofte rollesupervision, fordi den har fokus på selve arbejdsrollen og den enkelte deltagers håndtering af denne rolle. Rollesupervision er således bredere end sags-supervision. Den inddrager oftere de dele af personligheden, der har betydning for, hvordan man udøver sin faglighed - i samspillet med klienten, i de kollegiale relationer og i de ledelsesmæssige og organisatoriske forhold i bred forstand. Udgangspunktet for supervisionen er næsten altid de arbejdsrelaterede problemer eller dilemmaer, fokuspersonen i supervisionen selv oplever og ønsker at blive bedre til at tackle. For mange grupper af medarbejdere, der "arbejder med mennesker", kan supervision være en nyttig metode til at øge arbejdsglæden og forebygge stress.

6.5 KOMMUNIKATION, SAMARBEJDE OG KONFLIKT

I en gruppe med fælles ansvar og kompetence er det vigtigt at have en uformel, åben og fleksibel kommunikation. Det gør det som regel muligt at håndtere dårlige stemninger, uoverensstemmelser og konflikter på det lavest mulige niveau. Alle medlemmer i gruppen er forpligtet til at undgå, at småting udvikler sig til store konflikter, at bakke op om konfliktløsning og at undgå sladder og bagtalelse. Mange medarbejdere forlader eller fravælger arbejdspladser, hvor arbejdskulturen er præget af konflikter.

REGLER FOR GOD KOMMUNIKATION

En hospitalsafdeling opstillede følgende kommunikationsregler, som de ønskede at leve op til:

- *Jeg står inde for det, jeg siger*
- *Bed om det, du vil have*
- *Giv fuldstændige meddelelser, ikke bare halve*
- *Opfør dig, som du vil have, at andre skal opføre sig over for dig*
- *Anerkend fejltagelser*
- *Gå fra tale om fortid og fremtid til nutid*
- *Gå fra det generelle til det konkrete*
- *Spørg mindre "hvorfor" og mere "hvordan" og "hvad"*
- *Jeg taler til dig – ikke om dig.*

Det moderne arbejdsliv stiller store krav til medarbejdernes sociale og personlige kompetencer. Man skal kunne fungere i sociale relationer med andre mennesker, udvise forståelse og samarbejde på trods af meningsforskelle. Når man arbejder professionelt med andre mennesker - elever, borgere, patienter, institutionsanbragte osv. - skal man kunne omgås dem på en værdig og smidig måde og udvise positive og venlige følelser - også i situationer, hvor man føler det modsatte. Man skal være forberedt på, at relationen til en klient eller borger kan munde ud i en konflikt.

Men også på andre arbejdsområder stilles der efterhånden høje krav til samarbejde og kommunikation. Det skyldes blandt andet, at der lægges større kompetence og ansvar ud til den enkelte medarbejder eller gruppe af medarbejdere. Sociale kompetencer handler i denne sammenhæng basalt set om at kunne indgå i gensidigt

NÅR KOMMUNIKATIONEN FUNGERER DÅRLIGT

En gruppe medarbejdere i en boenhed havde udviklet en dårlig kommunikation, hvor flere talte grimt og ukonstruktivt til hinanden. Dette blev tematiseret på et af de månedlige supervisionsmøder. Efter en indimellem voldsom og følelsesladet diskussion foreslog supervisor, at de næste gang skulle tage stilling til en række kommunikationsregler og derefter forsøge at leve op til dem. På mødet måneden efter blev medarbejderne enige om at bestræbe sig på at holde følgende kommunikationsregler:

1. *Vi har et fælles ønske om at sikre en direkte kommunikation på en personlig og social værdig måde.*
2. *Man kommunikerer direkte med den/de personer, en given sag/forhold drejer sig om.*
3. *Der er altid mindst to parter i en kommunikation. Det er den enkeltes pligt at sige til og fra i situationen. Hvis det ikke er lykkedes i situationen - vend da tilbage til vedkommende hurtigst muligt.*
4. *Der er ofte en tredje part, nemlig gruppens øvrige deltagere. Disse har ligeledes pligt til enten i situationen eller efterfølgende at tage en given situation op med de implicerede.*
5. *Hvis det ikke var nok at tage problemet op hurtigt med den person, du er uenig med, kan du søge hjælp. Du kan kontakte en uvildig person, som nyder din tillid og drøfte problemet igennem med vedkommende. Måske viser det sig, at problemet ikke er så stort endda, at andre har erfaringer med tilsvarende problemer, og at det kan løses uden yderligere komplikationer.*
6. *Hvis det skønnes nødvendigt i forhold til problemets karakter/dybde og/eller en personlig og social uværdig måde at kommunikere på, skal problemet/konflikten tages op med lederen. Enhver i gruppen har ret og pligt til at tage det op med lederen, såfremt ovenstående principper er udtømte, eller konfliktens omfang er en trussel for et godt fagligt og socialt arbejdsmiljø.*
7. *Sammen med lederen kan der eventuelt aftales andre måder at gribe problemet/konflikten an på, fx at indhente støtte og hjælp uden for teamet.*
8. *Lederen har altid mulighed for at gribe ind, hvis denne skønner, det er nødvendigt for at opretholde et godt socialt og fagligt arbejdsmiljø.*
9. *Med passende mellemrum tager vi en diskussion af vores kommunikationspraksis.*

Tre måneder efter blev forløbet evalueret, og de positive resultater var i overtal. Hurtigt efter vedtagelsen blev det markant bedre. Effekten holdt sig ikke helt, men flere af boenhedens ansatte tog det op over for enkeltpersoner eller fælles omkring frokosten. Gruppen havde kun i et enkelt tilfælde bedt lederen om at gå ind i en konkret uoverensstemmelse mellem to ansatte. Alt i alt var der tilfredshed med forløbet, og man besluttede, at man næste gang ville evaluere efter et halvt år.

givende og konstruktive relationer med andre mennesker. Man skal kunne udtrykke egne følelser og behov og aflæse andres, så man sammen kan finde løsninger på de udfordringer, opgaverne stiller.

Sociale kompetencer omfatter empati og evnen til at skabe tilknytning og udøve sociale færdigheder. De to første er individuelle evner, som mennesker ofte udvikler tidligt i livet, men som også kan videreudvikles og trænes i voksenlivet. Empati er evnen til at leve sig ind i andres følelser og forstå, at vi oplever verden forskelligt. Tilknytning er evnen til at

kunne skabe og vedligeholde tætte og tillidsfulde relationer til andre mennesker. De sociale færdigheder er i praksis at kunne handle ud fra sin forståelse for andres følelser, at kunne vise tillid og loyalitet samt at kunne håndtere eventuelle konflikter og brud på tillidsforholdet.

Konflikter og skænderier på jobbet

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har i en landsdækkende undersøgelse spurgt om lønmodtagernes erfaringer med konflikter og skænderier på arbejdet.

51 pct. angiver, at de "af og til" eller "dagligt" oplever konflikter og skænderier på arbejdet. De fleste - 63 pct. – angiver, at det er konflikter med kolleger, 44 pct. siger, at det er med deres leder.

En del konflikter, uoverensstemmelser, drillerier og sladder tilskrives et stigende arbejdspres – herunder øgede krav til at skulle samarbejde og tilpasse sig nye roller i organisationsforandringer. Disse typer af konflikter har således deres oprindelse i interne forhold på arbejdspladsen. Det er en belastning, der knytter sig direkte til arbejdsopgavens krav, om at man agere socialt i hverdagen.

Ingen medarbejdere eller ledere kan være uenige i, at man skal have en god, ordentlig og konstruktiv kommunikation på arbejdspladsen. Men det er lettere sagt end gjort. En række principper for god kommunikation kan være et symbolsk skridt på vejen, men gør det ikke alene.

Næsten alle kan blive bedre til at kommunikere, men det kræver ofte både tid og træning. Der er mange ting, der skal spille sammen for, at kommunikationen kan blive god og konstruktiv. Den enkelte skal selvfølgelig arbejde med sin egen kommunikationsform. Men kulturen og omgangstonen i en gruppe eller afdeling kan også have udviklet sig så skævt, at der er brug for en særlig indsats på et mere kollektivt niveau.

Lyt, spørg ind og vær nærværende

En nødvendig forudsætning for en god og ligeværdig kommunikation er de involveredes evne til at lytte. Det vil sige at være åben, interesseret og nærværende over for samtalepartneren. Det lyder enkelt, men mange har svært ved det. I stedet giver vi gode råd, associerer til egne oplevelser, fortolker på den andens oplevelser og overtager samtalen. Mange misforståelser og konflikter opstår, når vi ikke er i stand til at lytte.

At lytte aktivt er en teknik, hvor man øver sig i at sige så lidt som muligt og lader den anden tale. Som lyttende part i samtalen bør man leve op til disse otte kendetegn:

- **Nysgerrig:** Stil afdækkende hv-spørgsmål … hvordan, hvornår, hvor (men ikke hvorfor). Bed om eksempler og konkretiseringer.
- **Stilfærdig:** Lad din samtalepartner tale ud, lad være med at afbryde, og tilkendegiv på en enkel og klar måde, at du følger med i det der siges: øjenkontakt, nikken, kropsholdning mv.
- **Lydhør:** Lyt til det, der siges, hør de mange nuancer i meningen, og sørg for at få meningsnuancer uddybet: "Du nævnte….. Kan du fortælle noget mere om det?"
- **Empatisk:** Hør det følelsesmæssige budskab i det, der siges. Bemærk også, hvordan tingene siges, og meld tilbage på det følelsesmæssige plan: "Du blev altså sur over…. ".
- **Tryghedsskabende:** Tilkendegiv, at det er acceptabelt at fremsætte ualmindelige holdninger og meninger og at vise usikkerhed eller følelser. Du skal kunne tåle pauser og ikke fylde op med snak. Tid og ro til refleksion er vigtige forudsætninger for en god dialog.
- **Huskende:** Husk, hvad din samtalepartner har sagt tidligere i samtalen. Vend evt. tilbage til et emne/ tema , du gerne vil have uddybet for bedre at forså din samtalepartners reaktioner: "Der var noget, du nævnte tidligere i vores snak om…..."

- **Åben:** Lyt til, hvad der er vigtigt for din samtalepartner. Vær åben over for nye perspektiver/aspekter af temaet, og undgå at forsvare dig eller brillere med din egen viden.
- **Afrundende/konkluderende:** Få gennem samtalen klargjort og præciseret meningen og holdningen hos din samtalepartner til et givet tema.

Og så er det din tur til at blive lyttet aktivt til – og fremføre dine perspektiver på temaet!

6.6 MOBNING OG CHIKANE SOM STRESSORER

Mobning og chikane kan føre til alvorlige stressreaktioner hos dem, det går ud over. Derfor skal det indgå som en del af arbejdspladsens identificering, håndtering og forebyggelse af stress.

Der er ifølge Arbejdstilsynets definition tale om mobning:

" …når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis - udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem. Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede eller enkeltstående konflikter er ikke mobning."

Mobning er desværre et ganske udbredt fænomen på danske arbejdspladser. 5-8 pct. af danske lønmodtagere er udsat for mobning.

En særlig form for mobning og chikane er seksuel chikane. Det er krænkende handlinger i form af uønskede seksuelle tilnærmelser – enten verbalt eller ved fysisk berøring. Seksuel chikane foregår ofte mellem to ulige parter, fx en ansat og vedkommendes overordnede. Det kan gøre det vanskeligt at sige fra over for de uønskede seksuelle tilnærmelser.

Det er vigtigt at sætte ind, så snart man bliver opmærksom på, at der er optræk til mobning eller chikane på arbejdspladsen. Både mobber og mobbeoffer har ofte vanskeligt ved selv at komme ud af det destruktive mønster. De har brug for, at andre træder til og opstiller spilleregler for, hvordan man omgås hinanden på arbejdspladsen. Her har lederen en central opgave, men det er også vigtigt, at kollegaer ikke blot er passive vidner til mobning, men tager aktivt del i at komme problemerne til livs.

Hvorvidt en samarbejdskonflikt udvikler sig til et decideret mobning afhænger blandt andet af følgende forhold:

- Hvordan lederen håndterer problemet. Har arbejdspladsen en "mobbepolitik", kan den give lederen retningslinjer for at håndtere mobning og dermed også en sikkerhed ved at gribe ind i tide.
- Om kollegerne er i stand til at indgå i en dialog om, hvordan en kollega har det svært og bidrage til konstruktive løsninger.
- Om mobberne erkender, at deres handlinger krænker den anden.
- Om kolleger, der er vidner til mobbehandlinger, vil anerkende "offerets" oplevelse af at være udsat for mobning.

I personalepolitikken skal indgå et kapitel om mobning og chikane, hvor man dels kan slå fast, at mobning ikke er acceptabelt, dels præcisere, hvad man som leder og medarbejder skal gøre, hvis det alligevel går galt.

6.7 VOLD OG TRUSLER SOM ÅRSAG TIL STRESS

Konkrete tilfælde af vold og voldstrusler kan efterfølgende udløse alvorlige stressreaktioner hos de medarbejdere, der er ofre for eller vidner til det.

Alene risikoen for vold og trusler om vold kan være en

alvorlig stressor på arbejdspladser, hvor medarbejderne er særlig udsatte.

Man skelner ofte mellem instrumentel og affektbaseret vold. Instrumentel vold er vold som middel til at opnå fx penge. I de fleste tilfælde er der tale om "almindelig kriminalitet", som politiet tager sig af.

Affektbaseret vold bunder oftest i følelser som aggression, frustration eller nedværdigelse. Den kan fortolkes som en uacceptabel kommunikationsform, der udløses af mangel på muligheder for at kunne udtrykke sine behov og følelser på en anden måde.

Pludselig at blive udsat for vold eller trusler om vold er en chokerende oplevelse, der ofte er forbundet med angsten for at miste livet. Efter en voldsepisode oplever mange angst - for at være alene, for mørke og for andre mennesker. Vold og voldstrusler kan på den måde betragtes som en slags "psykisk arbejdsulykke".

De fleste kommunale og regionale arbejdspladser har da også ordninger, hvor ansatte kan få den psykologhjælp, de måtte have behov for.

Hvis man ikke får den nødvendige hjælp og støtte til at bearbejde angsten, kan den brede sig til mange andre områder. I værste fald kan medarbejderen blive følelsesmæssigt og socialt invalideret for livet.

Den tilstand, der kaldes Post Traumatisk Stress Disorder (PTSD) er blandt andet kendetegnet ved natlige mareridt, at man genoplever situationer igen og igen samt får en følelse af voldsom ulyst. Både personer, der er udsat for vold, og dem, der er vidner til volden, kan opleve disse alvorlige symptomer.

Enkeltstående voldsomme begivenheder kan være svære at foregribe. Men såvel leder som medarbejdere bør altid have fokus på, om der er noget i arbejdet, som potentielt kan føre til trusler, overfald eller andre særlige affektfulde situationer.

Enhver arbejdsplads, hvor der i tilknytning til arbejdsopgaven kan forekomme en voldsepisode, skal udarbejde en politik til at forebygge volden. Politikken skal definere, hvordan volden kan forebygges på individ-, afdelings- og organisationsniveau. Den bør indledes med arbejdspladsens definition af, hvad der forstås ved psykisk og fysisk vold. Derefter beskrives forebyggelsestiltag som arbejdstilrettelæggelse, registreringsforløb, kompetenceudvikling mv. Endelig skal retningslinjer klarlægge, hvordan de ansatte skal handle i konfliktsituationer, og hvordan forløbet efterfølgende kan håndteres. Det gælder blandt andet spørgsmål om krisehjælp og anmeldelse, samt hvordan man i personalegruppen kan drøfte og lære af en voldsepisode.

Forebyggelse af vold retter sig typisk mod følgende områder:

- arbejdstilrettelæggelse
- forbedret kommunikation
- kompetenceudvikling
- arbejdspladsens fysiske indretning
- mulighed for at tilkalde hjælp
- klare retningslinjer for at skabe tryghed for alle – også for den potentielle voldsudøver for hvem utryghed og uklarhed kan være med til at udløse den voldelige adfærd.

I socialpædagogiske institutioner tænker man i høj grad voldsforebyggelse ind i den pædagogiske praksis. Det betragtes som en del af opgaven med at udvikle brugernes evne til styre deres aggressioner.

I forebyggelsen bør man også inddrage de dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø, der har betydning for, at volden udløses. Det kan være mangel på tid, beslutningskompetence eller klarhed om rollerne. Forebyggelsen kan også fokusere på uhensigtsmæssige procedurer, der kan øge aggressionsniveauet hos klienter eller kunder: ventetider, uforståelig information mv.

Den instrumentelle vold kan blandt andet forebygges ved, at der ikke findes store kontantbeløb på arbejdspladsen - fx i socialkontorernes kontanthjælpsafdelinger.

En ny aftale om forebyggelse af psykisk og fysisk vold forventes på plads i forbindelsen med overenskomstfornyelsen på det offentlige arbejdsmarked i 2008.

6.8 DIALOGSPØRGSMÅL TIL ARBEJDSPLADSEN

1. Har alle ansatte på arbejdspladsen en tæt gruppe omkring sig, som de får social støtte fra?

2. Får lederen givet hyppig feedback og anerkendelse til alle medarbejdere?

3. Hvornår har I sidst givet jeres interne kommunikation et serviceeftersyn?

4. Oplever i jeres interne møder som positive, energiskabende og konstruktive?

5. Har I principper for konfliktløsning, som alle kender?

6. Er I generelt gode til at lytte og spørge ind til hinanden?

7. Har I oplevet situationer med mobning? Hvad gjorde I ved det? Hvad lærte I af det?

8. Er det relevant at have en politik for voldsforebyggelse på jeres arbejdsplads?

EGNE NOTER

LEDELSE OG STRESS

Kort fortalt: *Ledelse spiller en nøglerolle i enhver indsats mod stress. God ledelse er en forudsætning for, at de ansatte trives. Dårlig ledelse er som regel den korteste vej til en arbejdsplads præget af stress. Indsatsen mod stress er i sidste ende ledelsens ansvar. Blandt lederens vigtige opgaver er at inddrage medarbejderne i beslutninger om det daglige arbejde, at sikre kontinuitet i forebyggelsen af stress og selv at holde stress fra livet i en travl hverdag.*

God ledelse er afgørende for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Nogle hævder ligefrem, at ledelse betyder alt for det psykiske arbejdsmiljø, og at god ledelse derfor er en garanti mod stress. Så let er det desværre ikke. Den enkeltes eget liv, den indbyrdes dynamik mellem medarbejderne, arbejdets indhold og organisering og flere andre ting spiller så komplekst sammen, at selv ikke den bedste leder kan fjerne alle stressorer fra arbejdspladsen. Men det er hævet over enhver tvivl, at lederen spiller en hovedrolle, når arbejdsbetinget stress skal identificeres, forebygges og håndteres. Stress på arbejdspladsen er et klart ledelsesansvar.

Lederen skal som minimum kende de områder, der har størst betydning for at forebygge stress og skabe udvikling og trivsel. I den sammenhæng fremhæves ofte følgende seks indsatsområder: indflydelse, social støtte, mening, forudsigelighed, belønning og krav i arbejdet

Det er nødvendigt at skelne mellem ledelse og ledere. Ledelse udøves nemlig både af ledere og af medarbejdere. Ledelse er en relation mellem parterne, men relationen er asymmetrisk, fordi lederen har det overordnede ansvar for opgaveløsning, personale og udvikling. God ledelse er, når ledere og medarbejdere sammen finder en måde at fordele ledelsesopgaverne på og samarbejde om dem, så hver især kender sine særlige opgaver og roller og sit ansvar. Groft sagt kan ledelse aldrig blive bedre end kvaliteten af samarbejdet mellem leder og medarbejdere.

I et stressperspektiv er der blandt andet behov for at overveje følgende aspekter af ledelsesfunktionen, der gennemgås i resten af dette kapitel:

- Hvilke roller kan lederen spille i stressarbejdet?
- Hvordan er beslutningskompetencen fordelt - hvem bestemmer hvad?
- Hvem har indflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse?
- Hvordan er mulighederne for uddannelse og kompetenceudvikling
- Er der et kontinuerligt samarbejde om drift og udvikling?
- Hvordan involveres medarbejdere i forandringer?
- Hvad kendetegner "den gode leder"?
- Hvordan påvirker en stresset leder arbejdspladsen?

10 GODE RÅD OM LEDELSE OG STRESS

1. Vær opmærksom på risikoen for at individualisere problemerne. Arbejdet med psykisk arbejdsmiljø har en indbygget risiko for at blive for individfokuseret. Ofte er der kollektive problemer, der skal undersøges og løses først.
2. Vend kulturen fra en stresset kultur i underskud til en ustresset, mere effektiv og produktiv kultur i overskud. Start med jer selv. Lederen er i høj grad rollemodel, som medarbejderne efterligner, men ikke nødvendigvis kan leve op til. Og det er for dyrt, hvis medarbejderne prøver og slider sig selv ned.
3. Overvej at indføre bedre trivsel og mindre stress som måleparameter på linje med bonusordninger og andre nøgletal.
4. Lyt, når medarbejderen kommer og fortæller om stress-symptomer eller angst for opgaverne. Det er lederens ansvar at prioritere opgaverne, og lederen skal hjælpe, hvis medarbejderen er ved at blive oversvømmet.
5. Vær opmærksom på det psykiske arbejdsmiljø. Er der en meget sarkastisk tone eller tegn på mobning, så læg vægt på, at virksomheden eller afdelingen vil have en ordentlig omgangstone og respektfuldt samarbejde.
6. Undersøg på forhånd, om de arbejdsmiljørådgivere, der er i virksomhedens område, har tilknyttet psykologer eller andre fagfolk, der er specialiserede i stress, mobning eller sexchikane. Lederen vil have nytte af at have et telefonnummer parat i det tilfælde, at problemet dukker op og skal løses.
7. Læg luft ind i dagligdagen. Bed om, at møder bliver planlagt med en halv times luft før og efter, så der er tid til den sidste forberedelse, til at gå fra det ene sted til det andet – og til at trække vejret og afslutte ét møde, inden medarbejdere og ledere går i gang med et nyt.
8. Prioriter. Giv tydeligt signal om, at den endelige prioritering af opgaverne og kvalitetsniveauet er jeres ansvar som ledere. Vis det i handling, så en medarbejder kan komme med sin opgaveliste og få en konkret hjælp til at finde ud af, hvilke opgaver der skal opprioriteres, og hvilke der kan udskydes og aflyses.
9. Meld ud, at generelt overarbejde ikke accepteres. Sørg for, at medarbejdere og ledere jævnligt sætter tid af til restitution, og at en arbejdskultur, der indebærer 50-60-70 timers arbejde om ugen bliver afskaffet.
10. Lav med jævne mellemrum en begravelsesliste eller en afskaffelsesliste. På samme måde som køkkenskabe og redskabsskure bliver fyldt op, bliver den mentale del på arbejdspladsen også fyldt op af halve projekter, udgåede ideer eller dårlige samvittigheder. Ryd op, sorter, smid ud, så I er enige om, hvad der ikke skal laves og bruges tid og samvittighed på. Meld det ud til medarbejderne.

Kilde: Lis Lyngbjerg Steffensen: Ledelse og stress

7.1 LEDERENS ROLLE I STRESSARBEJDET

FTF har foretaget en undersøgelse blandt 1.500 ledermedlemmer, der blandt andet belyser, hvordan de føler sig rustet til at tackle problemer med medarbejdernes stress. Kun 31 pct. af de offentlige ledere føler sig i "meget høj" eller "høj" grad rustet til dette. Mange ledere har således behov for at blive styrket i denne opgave.

Overordnet er det lederens opgave:

- at prioritere og sikre kontinuitet i stressarbejdet
- at sikre tilstrækkelig viden om trivsel, stress og psykisk arbejdsmiljø i afdelingen, institutionen eller teamet
- at være garant for, at der bliver iværksat de nødvendige initiativer og aktiviteter, når det gælder trivsel og stress
- at inddrage medarbejdere eller medarbejderrepræsentanter i stressindsatsen
- at fungere som rollemodel for medarbejderne, når det gælder individuel stresshåndtering og -forebyggelse.

Arbejdet med trivsel og stress er med andre ord en løbende proces, der bør opfattes som en naturlig del af lederens almindelige ansvar for arbejdspladsens drift, udvikling og personale.

7.2 FORDELING AF BESLUTNINGSKOMPETENCE

Det er vigtigt for et godt psykisk arbejdsmiljø, at den enkelte og gruppen har bemyndigelse til selv at træffe beslutninger i spørgsmål, der vedrører deres arbejde. Stor indflydelse på, hvordan arbejdsopgaverne skal udføres og i hvilken rækkefølge, og på hvordan arbejdets processer og kvalitet kan udvikles, er blandt de faktorer, der skaber trivsel i jobbet. Omvendt kan der opstå stress, hvis der blandt ledere og medarbejdere er uklarhed om, hvem der bestemmer hvad.

I mange job er det svært helt præcis at afgøre, hvor den endelige beslutningskompetence ligger. Hvis en socialchef fx giver sine ansatte fuld bemyndigelse til at håndtere og afgøre sager inden for en vis beløbsgrænse, men alligevel griber ind og blander sig i afgørelserne, skaber det frustration, som på længere sigt kan stresse medarbejderne. God ledelse handler også om at skabe en fælles forståelse af, hvordan man håndterer tvivlstilfælde. Det kan fx være en aftale om, at medarbejderne altid konsulterer lederen eller en kollega, hvis de kommer i tvivl. Det betyder, at de efterhånden udvikler en praksis, hvor medarbejderne kan fastholde deres beslutningskompetence, og hvor både leder og medarbejdere er trygge ved afgørelserne.

Vanskelighederne ved at give medarbejderne beslutningskompetence ses bl.a. i diskussioner og praksis om gruppeorganiseret arbejde. Oprindelig talte man om selvstyrende grupper, fordi gruppen på et givet arbejdsområde havde kompetence til selv at afgøre, hvordan arbejdet skulle planlægges og udføres. Forudsætningen var, at opgaven var klart og enkelt defineret, og at gruppen også påtog sig ansvaret for at "levere varen". Men da moderne arbejdspladser sjældent er så velafgrænsede, bliver det ofte uklart, hvor grænserne for selvstyret går.

NÅR ARBEJDSTIDEN KAN FORDELES FLEKSIBELT

I en kommunal ældrepleje valgte man at kigge vagtplanerne efter i sømmene, fordi en række medarbejdere ønskede at møde tidligere på arbejde, end det fælles rul tillod. Da man havde spurgt beboerne, viste det sig, at flere af dem om morgenen gerne ville stå op på andre tidspunkter. Derfor ændredes arbejdsplanen, så plejen og personalets andre opgaver blev spredt mere ud over dagen. Ændringen gør, at arbejdet nu føles mindre presset, og der er mere overskud til at levere ydelserne. Et overlap mellem vagterne har endvidere været med til at skabe en bedre overlevering mellem vagterne. På den måde har ændringerne været til glæde både for brugere og medarbejdere.

ANBEFALINGER TIL ET SUNDERE SKIFTARBEJDE

1. Reducer omfanget af fast natarbejde
2. Hav færre nattevagter i træk: der bør kun arbejdes to-fire nattevagte i træk
3. Undgå korte intervaller mellem to vagter
4. Planlæg vagtsystemet, så det indeholder flest mulige friweekender
5. Undgå lange vagter
6. Tilpas vagtlængden til arbejdskravene
7. Overvej kortere natskift
8. Roter med uret: først morgenvagt, så eftermiddagsvagt og nattevagt
9. Begynd ikke morgenvagten for tidligt
10. Gør tidspunkterne for vagtskifte fleksibelt, hvis det er muligt
11. Bevar et regelmæssigt skiftesystem
12. Tillad mulighed for individuel fleksibilitet
13. Begræns afvigelser fra det planlagte skiftesystem
14. Informer i god tid om skifteplanen og eventuelle afvigelser herfra

Læs mere om anbefalingerne på www.arbejdsmiljoweb.dk

NÅR MEDARBEJDERNE HAR ØNSKEVAGTER

Personalesituationen på en intensiv afdeling havde gennem længere tid været præget af langtidssygemeldinger og rekrutteringsproblemer. Det var også blevet svært at få medarbejderne til at tage de mindre attraktive vagter. Afdelingen besluttede derfor at indføre "ønskeplaner". Medarbejderne udfylder ønskeplanerne for en 4 ugers periode, hvorefter afdelingssygeplejersken får tjenestetidsplanen til at gå op.

Formålet med ønskeplanerne har været at flytte noget af ansvaret for arbejdstidsplanlægningen over til den enkelte medarbejder. Samtidig flyttes fokus fra ønsket om frihed til ønsket om arbejde. Ordningen har skabt stor tilfredshed i afdelingen. Medarbejderne fremhæver især, at det er blevet muligt at skabe en bedre balance mellem privat- og arbejdsliv. Ordningen har også gjort det lettere at fastholde medarbejdere.

Derfor opstod begreber som "medstyrende grupper", eller man undgik helt ledelsesdimensionen ved blot at tale om gruppeorganiseret arbejde. Disse erfaringer afspejler en sammensat virkelighed, der kræver en anden type ledelsesforståelse. Noget kan gruppen selv bestemme, andet hænger sammen med et samlet arbejdsflow, hvor gruppens egne beslutninger er vævet sammen med forhold, der ligger uden for dens kompetenceområde. Det kan være forhold, der har med organisationens overordnede planlægning og prioritering at gøre, og derfor er placeret i fx planlægningsafdeling. Trivselsfremmende ledelse er i så fald at sikre klarhed over denne sammenvævning og dens konsekvenser for beslutningskompetencen hos gruppe, leder og planlægningsafdeling.

ARBEJDSTIDSPLANLÆGNING – EN SVÆR KABALE

Når man planlægger arbejdstid og vagter, skal mange hensyn gå op:

- De ressourcer institutionen eller afdelingen har til rådighed
- Brugernes, borgernes eller patienternes forskellige og måske skiftende behov
- Centralt og decentralt fastlagte politiske krav til kvalitet og kontrol
- Medarbejdernes individuelle behov og situation
- Medarbejdernes forskellige kompetencer
- Arbejdsmiljølovgivning, aftaler og overenskomster.
- Logistik i forhold til skift, afløsning, sygdom, ferie mv.

NÅR KOMPETENCERNE ER UKLARE

I en kommune oplevede social- og sundhedsassistenterne, at deres kompetencer ikke blev brugt optimalt. De følte sig klemt mellem sygeplejersker og social- og sundhedshjælpere og var usikre på, hvad de kunne som faggruppe.

Der blev afholdt en temadag, som førte til udarbejdelse af en værktøjspjece, der bl.a. indeholdt en funktionsbeskrivelse for social- og sundhedsassistenterne. Den eksisterende funktionsbeskrivelse var faktisk god, men slet ikke kendt nok. Der blev iværksat en proces, så alle blev klar over deres opgaver og ansvar.

7.3 INDFLYDELSE PÅ ARBEJDSTIDENS TILRETTELÆGGELSE

Arbejdstiden betyder meget for, om de ansatte trives på arbejdspladsen – ikke mindst når der er tale om job med weekend-, aften- eller natarbejde. Fordi sådanne arbejdstider påvirker samspillet mellem arbejde og fritid, betyder vagtplanlægningen meget for den enkelte medarbejder. Grundlæggende er der to forhold, der gerne skulle gå op i en højere enhed – både for den enkelte medarbejder og for arbejdspladsen: forudsigelighed og fleksibilitet.

Kender man sin vagtplan og bliver informeret om ændringer i god tid, kan man planlægge derefter. Ikke-planlagte ændringer på grund af sygdom og andet akut fravær er et stort problem på mange arbejdspladser. Det er meget belastende at blive kaldt på arbejde med kort varsel, når man efter planen har fri.

Omvendt giver det problemer for både arbejdsplads og kollegaer, hvis man føler sig nødsaget til at melde sig syg for fx at passe et sygt barn eller deltage i aktiviteter, som der ikke er taget højde for i vagtplanen. At møde en time senere eller gå en halv time tidligere end den normale dagvagt kan være det, der får en hverdag til at hænge sammen.

Arbejdstidsplanlægning er en væsentlig ledelsesopgave, som med fordel kan deles med medarbejderne. Mange erfaringer viser, at planerne bliver bedre, når medarbejderne selv får indflydelse på dem. Det kan være i forbindelse med mere "banale" forhold som ferieplanlægning og afspadsering, hvor medarbejderne i et team selv planlægger deres ferie eller afspadsering inden for nogle givne rammer og kriterier. Men det gælder også for den samlede planlægning.

7.4 GODE MULIGHEDER FOR UDDANNELSE OG KOMPETENCEUDVIKLING

Som nævnt i kapitel 4 forudsætter trivsel på arbejdet en passende balance mellem de krav, jobbet stiller, og den enkeltes kompetencer. En væsentlig stressforebyggende

NÅR DRIFT, UDVIKLING OG ARBEJDSMILJØ TÆNKES SAMMEN

En beskæftigelsesafdeling i en socialforvaltning under bydelsforsøget i Københavns Kommune etablerede et drifts- og udviklingsforum. Her mødtes lederen og repræsentanter for afdelingens team to timer hver 14. dag.

Opgaven for gruppen blev overordnet formuleret i hele socialforvaltningen:

"Der er enighed mellem ledelse og medarbejdere om, at udvikling og drift af socialforvaltningen skal ske i et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Den flade struktur med færre ledere og teamorganisering kræver et udvidet samarbejde mellem leder og medarbejdere om drifts- og udviklingsspørgsmål. Dette skal ske gennem organiserede samarbejdsfora og med klare kommissorier for disse. Rollefordelingen mellem ledelsen og samarbejdsfora skal præciseres."

Kommissoriet for selve beskæftigelsesafdelingen lød: "Afdelingsgruppen er et dialog- og samarbejdsorgan, hvor leder og medarbejderrepræsentanter løbende debatterer og lægger op til beslutninger vedrørende væsentlige forhold for afdelingens drift, udvikling og strategi – herunder arbejdsmiljøforhold".

Der var stor tilfredshed med afdelingsgruppen, selv om der stadig var mange udfordringer med forskellige forventninger til arbejdet og medarbejdernes rolle i gruppen. Forummet forsvandt, da bydelsforsøget blev lukket, og bydelen blev integreret i den store kommune.

indsats er derfor at sikre en løbende opkvalificering af medarbejderne – såvel individuelt som samlet. Arbejdspladsens samlede kompetenceprofil skal således matche dens opgaver og udfordringer. Alle skal ikke kunne alt, men til sammen skal opgaverne kunne løses – også ved enkeltpersoners sygdom eller fratrædelse.

En samlet kompetenceprofil vil derfor være et godt afsæt for en uddannelses- eller kompetenceudviklingsplan. Det at sætte ord på, hvad man kan, og hvad man gerne vil kunne, er i sig selv en lærerig proces.

En kompetenceudviklingsplan fokuserer meget ofte kun på de traditionelle faglige kompetencer. Men det er nødvendigt også at indtænke de relationelle kompetencer, der bliver stadigt vigtigere på mange arbejdspladser. Det gælder fx samarbejde, kommunikation, planlægning, udvikling og selvledelse. Som beskrevet i kapitel 6 kan meget stress føres tilbage til dårligt samarbejde, mislykket kommunikation og manglen på sociale færdigheder.

7.5 KONTINUERLIGT SAMARBEJDE OM DRIFT OG UDVIKLING

MED, SU og sikkerhedsorganisationen er fora for samarbejdet mellem ledere og medarbejdere. MED og SU bliver ofte mere overordnede samarbejdsorganer, der tager stilling til generelle problemstillinger. Disse to fora kommer sjældent helt tæt på de daglige problemstillinger, som er centrale for arbejdet med at skabe trivsel og forebygge stress. Noget tilsvarende gælder sikkerhedsudvalget.

Sikkerhedsgruppen har derimod en anden indfaldsvinkel til samarbejdet mellem ledere og medarbejdere. Det er sikkerhedsgruppens opgave løbende at tage stilling til spørgsmål af arbejdsmiljømæssig karakter og foranstalte aktiviteter, der kan afhjælpe belastende forhold. Det kræver, at sikkerhedsgruppen får tilført den nødvendige viden. Derfor er der i loven indført den bestemmelse, at gruppen skal have et halvårligt møde, hvor de kan få ny viden og udveksle erfaringer.

NÅR FAKTA FORDRIVER UTRYGHED

I en kommune var der planer om at bruge nye teknologiske fremskridt til at ændre grundlæggende på betingelserne for en afdelings arbejde. Det gjaldt både arbejdets indhold og mængden af opgaver. Det skabte stor utryghed i afdelingen – ikke mindst blandt dem med de kompetencer og job, som ville blive overflødige.

Lederen besluttede at kaste så meget lys over konsekvenserne af den ny teknologi som muligt. Han inviterede derfor personer med kendskab til teknologien og dens organisatoriske konsekvenser til et møde i afdelingen. Det gav alle mulighed for at diskutere de mulige fremtidsscenarier mere konkret. Mødet afklarede nogle spørgsmål, men efterlod andre åbne. Alligevel var mødet med til at tegne et mere præcist billede af fremtiden. Medarbejderne kunne nu forholde sig til facts i stedet for forestillinger og antagelser. De værste skrækfantasier blev gjort til skamme, men det var også tydeligt, at der ville ske ændringer i fremtiden. Efterfølgende diskuterede man i afdelingen, hvad der kunne gøres for at sikre fremtidige jobmuligheder. Resultatet blev, at to af afdelingens medarbejdere kom i gang med et omfattende kompetenceløft.

Det ideelle billede af sikkerhedsgruppens arbejde passer som fod i hose til arbejdet med at forebygge stress, der også skal foregå løbende og tæt på hverdagen. Sådan foregår gruppens arbejde desværre sjældent i praksis. Kun de færreste steder har leder og sikkerhedsrepræsentant et kontinuerligt samarbejde om problemstillinger i arbejdsmiljøet. Den slags har det kort sagt svært i konkurrencen med de daglige problemstillinger inden for drift og udvikling.

Som beskrevet i kapitel 2 bør psykisk arbejdsmiljø ikke

NÅR LEDEREN TAGER ANSVAR FOR AT FOREBYGGE STRESS

I en kommunal HR-afdeling var der tendens til, at arbejdet hobede sig op – især i perioder med deadlines for skriftlige rapporter og mange udadvendte aktiviteter. Lederen blev opmærksom på problemet gennem tidsregistreringen, hvor en håndfuld medarbejdere havde en enorm overarbejdspukkel. Andre medarbejdere kunne derimod løse deres opgaver inden for almindelig arbejdstid.

Lederen tog problematikken op i Samarbejdsudvalget og foreslog, at der i hver måned kun måtte oparbejdes 20 timers overarbejde. Hvis medarbejderne kunne forudse, at de ville overskride dét, skulle de ansøge om det hos lederen, som så ville tage stilling i det konkrete tilfælde. Lederen argumenterede med, at når der var medarbejdere, der ikke kunne sætte grænser for deres overarbejde, så måtte hun gøre det for dem. Hun ville ikke acceptere, at nogen medarbejder blev syg af stress.

Medarbejderrepræsentanterne i SU blev rasende og mente, at lederen fratog medarbejderne indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejdet. Desuden var det for nogen mere afstressende at kunne samle overarbejde sammen, så de fik en længere sommerferie.

Lederen hørte på alle argumenterne og spurgte ind til, hvad den nye regel ville betyde for de forskellige medarbejdergrupper. Hun spurgte specielt grundigt om, hvad der gav problemer med at styre arbejdstiden, og hvilke gode og dårlige erfaringer der var på området. Derefter foreslog hun, at et af de nærmeste personalemøder skulle handle om styring af egen arbejdstid, og at man skulle invitere en konsulent med til mødet.

Personalemødet afdækkede, hvordan der var langt fra at aftale opgaver i telefonen med folk til at styre kalenderen og indlægge tid til administrative opgaver, forberedelse og faglig sparring. Forskellige mulige løsninger kom frem:

- *At have en fast kontordag om ugen til hjemmeopgaverne*
- *At man kunne blive sat under administration af en kollega, som ville kigge ens arbejdstidsplanlægning efter og beordre ændringer*
- *At man stræbte efter at udjævne opgavepuklerne og evt. inddrage eksterne konsulenter, når det var nødvendigt.*

Flere af tiltagene blev afprøvet med svingende succes. Lederen indførte sideløbende et overarbejdsloft på 25 timer. Dette nedbragte i løbet af tre måneder overarbejdet med 70 pct.

opfattes og behandles som en særskilt problemstilling, løsrevet fra arbejdspladsens daglige drift og strategiske udvikling. Derfor ville der være god mening i, at arbejdspladsen etablerede en drifts-, udviklings- og arbejdsmiljøgruppe, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab kunne finde løsninger, der både gavnede kerneopgaven og trivslen på arbejdspladsen.

Se også kapitel 10, der fokuserer på stressindsatsen i MED-udvalg, SU og sikkerhedsorganisationen.

7.6 FORANDRINGSLEDELSE OG MEDARBEJDERINDDRAGELSE

Fusioner, organisationsændringer, ny teknologi mv. skaber ofte usikkerhed blandt medarbejderne om fremtiden. Erfaringer fra den slags forandringsprocesser viser, at medarbejderne især bekymrer sig om følgende fem spørgsmål:

- Bliver jeg fyret?
- Hvor skal jeg arbejde henne?

- Kan jeg klare jobkravene i det nye arbejde?
- Hvem skal jeg arbejde sammen med?
- Hvem bliver min leder?

En sådan usikkerhed om fremtiden kan give utryghed og stress. De tre vigtigste veje til at imødegå dette er inddragelse, viden og dialog – for på den måde at kaste så meget lys over de fremtidige forhold som muligt. Forandringsledelse er i høj grad et spørgsmål om et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem lederne og medarbejderne og deres repræsentanter.

Midt i forandringsprocessen er det ikke altid muligt at give klare og konkrete svar. Nogle forhold kan topledelsen af politiske eller strategiske grunde ikke være præcise om. Andre forhold finder først deres løsning, efterhånden som processen skrider frem. Alligevel er der meget, man kan gøre:

- Etablér styregruppe og projekt-/arbejdsgrupper, hvor relevante medarbejdere og ledere deltager.
- Lav en proces-, aktivitets- og tidsplan – og accepter, at den bliver revideret hen ad vejen.
- Giv væsentlige informationer, herunder om ændringer i planer.
- Lav dialogprægede aktiviteter, hvor alle medarbejdere har mulighed for at stille spørgsmål og komme frem med den tvivl, de måtte bære rundt på,
- Inddrag medarbejdere og ledere i forhold, der vedrører deres fremtidige arbejde.

7.7 DEN GODE LEDER

Det er velkendt, at mens dårlige ledere bidrager til stress, er gode ledere med til at forebygge den. Det skyldes blandt andet, at de almindelige principper for god drifts-, udviklings- og personaleledelse samtidig rummer mange af ingredienserne i en effektiv stressforebyggelse:

- At arbejdet er organiseret hensigtsmæssigt og afbalan-

NÅR LEDERE KAN TALE SAMMEN OM STRESS

I Københavns Kommunes arbejdsmiljøafdeling, Arbejdsmiljø København, har man arbejdet med ledernetværk. Ifølge arbejdsmiljøkonsulent Lasse Rønnoe med gode erfaringer:

"Lederne oplever, at det at sætte ord på stress og at tale med et andet menneske om det, er utrolig hjælpsomt. Det letter presset. Men det kan mange gange være svært for lederen at gå videre og involvere andre – eksempelvis chefen. Mange er simpelthen ikke vant til at tale med deres chef om sådan noget. Den årlige MUS-samtale for ledere bruges for det meste til at tale mål, økonomi og uddannelsesønsker. Der er brug for mere tæt opbakning fra andre ledere. Et stærkere lederfællesskab," konstaterer Lasse Rønnoe.

Han oplever ledergrupper, hvor det er lykkedes at skabe den tryghed, der skal til for at tage følsomme emner op. Her får lederne meget ud af det. Dels på et personligt plan, hvor skylden og presset letter. Dels på et arbejdsmæssigt plan, hvor de får gode og konstruktive idéer til at komme videre og organisere sig ud af problemerne.

"Mange ledere går og slås med stressen alene, og netop ensomheden kan sætte turbo på fantasierne om, hvad der kan ske – både med jobbet og med helbredet. Derfor er min erfaring, at ledernetværksgrupper er guld værd, hvis de kører over en længere periode, og hvis de har en klar og styret arbejdsmetode til at nærme sig de kildne spørgsmål. Lederne kommer ud af den ensomhedsoplevelse, som ofte er forbundet med at have et stort ansvar og være rollemodel for andre. Samtidig viser både praksis og forskning, at fællesskab – steder at læsse af, få kærlig og kritisk feedback og opnå følelsen af at tilhøre en gruppe af ligestillede – er en fantastisk buffer for alvorlig stress," siger han.

ceret i forhold til krav og ressourcer - og at medarbejderne møder passende krav og har god indflydelse på håndteringen af deres arbejdsopgaver.
- At medarbejderne oplever en forudsigelighed og tillid i arbejdet, der giver dem lyst til at påtage sig udfordringer og opsøge udviklingsmuligheder.
- At lederen er opmærksom på alle sine medarbejdere og giver dem feedback, støtte og sparring i forhold til deres arbejdsopgaver.

Væksthus for Ledelse har gennemført en undersøgelse af, hvilke kernekompetencer der kendetegner succesfulde ledere i kommunerne. Konklusionerne bygger på interview med institutionsledere på skole-, børne- og ældreområdet samt afdelingsledere i den kommunale forvaltning. Både lederne selv, deres chefer og medarbejdere er blevet grundigt udspurgt om, hvad der kendetegner de ledere, chefer og medarbejdere de er enige om er særligt gode. Det ledte til følgende fem kernekompetencer.

- **Relationel forståelse:** Lederen læser og forstår menneskelige relationer
- **Tillidsvækkende sparring:** Lederen indgyder tillid og indbyder til sparring
- **Konfronterende intervention:** Lederen er offensiv og direkte i sin indgriben
- **Insisterende delegering:** Lederen er vedholdende med at delegere ansvar og opgaver
- **Rodfæstet under pres:** Lederen holder fast i sine grundværdier, også når de udfordres.

En tilsvarende undersøgelse er iværksat blandt ledere i sygehusvæsenet. Resultater fra undersøgelserne kan findes på www.lederweb.dk.

7.8 STRESSEDE LEDERE ER DÅRLIGE LEDERE

Ledere kan ligesom alle andre blive stressede og få de samme symptomer som andre ansatte. På mange måder ligner ledernes arbejde "det grænseløse arbejde" og rummer mange af de samme stressorer. Derfor gælder mange af de samme overvejelser om, hvordan man identificerer, håndterer og forebygger stress blandt medarbejdere, også for lederne.

Især på et punkt adskiller lederens situation sig dog fra medarbejderens: Lederens magtposition og særlige rolle i organisationen. Lederen forventes at gå foran, være stærk og kunne hæve sig op over hverdagen og træffe taktiske og strategiske beslutninger. Derfor bør lederne som hovedregel ikke involvere medarbejderne i deres personlige problemstillinger.

Derfor er lederen nødt til at have andre sammenhænge, hvor der er mulighed for at lufte overvejelser om fx egen stress. Mange ledelsesfora er imidlertid konkurrencepræge de. Lederne kæmper med hinanden om ressourcer, frirum og avancementsmuligheder. For mange ledere kan det derfor være ekstra svært at finde sammenhænge til at vende sine bekymringer og erkende sin egen stress. Når det er en del af ens rolle at være en klippe i stormen, kan det opleves som et ekstra stort nederlag at melde sig syg med stress. Mange ledere står derfor alene med deres overvejelser om stress. Det er ofte heller ikke noget, de taler med deres chef om.

Lederne må derfor finde andre sammenhænge, hvor de kan arbejde med at erkende, håndtere og forebygge deres egen eventuelle stress. En mulighed er ledernetværk, hvor lederne i en mere tryg sammenhæng kan arbejde med stressproblematikken sammen med andre ledere, som de ikke er direkte forbundet med gennem deres daglige arbejde.

En undersøgelse blandt 25 offentlige ledere viser, at hovedmotivationen for at blive leder var at få større indfly-

delse, samt at ledere har en vision om at gøre noget godt – de er en slags idealister. Det betyder på den ene side, at lederne burde genkende og respektere medarbejdernes lyst til at kunne styre og udvikle deres egen arbejdssituation. På den anden side risikerer ledere, der brænder stærkt for deres gerning, også at brænde ud. Idealister sætter ikke altid de nødvendige grænser – hverken for andre eller for sig selv.

Nogle ledere bliver desuden så vant til et højt tempo og at have mange bolde i luften, at de har svært ved at fordybe sig. Hvis de ikke bliver forstyrret af andre, sørger de for at forstyrre sig selv. Sætter de sig ved deres skrivebord for at koncentrere sig om et strategioplæg, går der måske kun 5-10 minutter, før de rejser sig uroligt og finder et problem at løse.

Sådanne lederes uro eller stress risikerer at forplante sig til medarbejderne. Som leder er det vigtigt, at man er opmærksom på, at håndtere sit eget stressniveau, og at man for at lede andre må være i stand til at lede sig selv.

7.9 DIALOGSPØRGSMÅL TIL ARBEJDSPLADSEN

1. Hvad skal kendetegne relationen mellem ledere og medarbejdere på arbejdspladsen? Hvilke dele af ledelsesarbejdet skal medarbejderne selv påtage sig?

2. Hvilken indflydelse har medarbejderne på arbejdstidens placering, såvel i det daglige som i forbindelse med vagtplaner mv.?

3. Hvad vil en kortlægning af medarbejdernes kompetenceprofil og en kompetencestrategi kunne betyde for den daglige trivsel?

4. Hvordan diskuterer I, hvad større organisationsændringer på arbejdspladsen betyder for stressniveauet – og muligheden for at gøre noget ved det?

5. Hvordan arbejder du som leder med at påskønne og anerkende medarbejdernes indsats?

6. Hvordan bliver du som leder opmærksom på dine egne stresssymptomer? Hvem inddrager du i vurderingen af din situation? Og hvordan undgår du, at et højt stressniveau gør dig til en dårlig leder?

7. Hvordan oplever du som medarbejder, at lederne bidrager til at håndtere og forebygge problemer med stress på arbejdspladsen?

EGNE NOTER

TAG HÅND OM STRESS

Kort fortalt: *Ingen er imod stressforebyggelse, men i praksis bliver indsatsen ofte trængt i baggrunden af alt det andet, man har travlt med. Men arbejdspladsen kan og bør gøre sig i stand til at håndtere stress, både inden den opstår, når skaden er sket, og når medarbejderen vender tilbage efter en sygemelding. Dialog, retningslinjer, kompetenceopbygning, målinger og omsorg er blandt nøgleordene, hvis man for alvor vil sætte stress på dagsordenen lokalt.*

Ét er at have ambitionen om at håndtere og forebygge stress i hverdagen. Noget andet er at realisere den midt i hverdagens travlhed. Det kan i praksis være svært at fastholde et trivselsperspektiv, når driften buldrer af sted. Det kan derfor være nødvendigt at indarbejde nogle rutiner og sætte aktiviteter i gang, som er med til at holde trivsel og stress i fokus.

Der er mange sammenhænge, hvor stress og trivsel kan og bør sættes på dagsordenen. I dette kapitel gennemgås følgende muligheder:

- At drøfte trivsel og stress på personalemøderne
- At sætte stress på dagsordenen, når den er der
- At opbygge en lokal kompetence til at håndtere stress
- At tage afsæt i målinger af arbejdsklima og trivsel
- At håndtere den enkelte stressramte
- At tage godt imod kolleger, der vender tilbage efter en sygemelding.

8.1 SÆT TRIVSEL PÅ DEN FASTE DAGSORDEN

Det er ikke ualmindeligt, at man på kommunale og regionale arbejdspladesr har et fast dagsordenspunkt på afdelings- eller teammødet. Det kan fx hedde "Hvordan trives vi?", "Hvordan har vi det med hinanden?" eller "Hvor er vi hver især lige nu?".

Formålet er løbende at forsøge at holde hinanden fast på, at arbejdet også rummer sociale og personlige sider, som betyder meget for både trivsel og effektivitet. Selv om ideen og hensigten er god, kan det være vanskeligt at få det maksimale ud af metoden. Man risikerer, at det efter en periode blot går hen og bliver et ritual: "Nu er vi så nået til punktet "trivsel". Er der nogle, der har noget, de vil sige?". Det er der typisk ikke, eller også er det altid de samme, der tager ordet.

Det kan derfor være nødvendigt at have en procedure med en runde, hvor alle har et par minutter til at ytre sig. Der kan dog være personer, der er særlig følelsesmæssigt berørt – enten af stress, af andre problemer i jobbet eller af helt private årsager. De skal have mulighed for at "springe over". Det vil dog ofte være et signal til den ansvarlige leder om, at man bagefter skal tale med personen på tomandshånd. Ikke alt, som har med trivsel, psykisk arbejdsmiljø, stress eller følelsesmæssige forhold at gøre, egner sig til en større forsamling.

NÅR ALT IKKE EGNER SIG TIL PLENUM

På et møde i et team skulle man evaluere et projektforløb, man havde været igennem. Midt i mødet siger den ene deltager til en anden, at vedkommende går og taler bag om ryggen på hende: "Det siger den og den også." Luften stod stille, og den "anklagede" tog ordet og tilbageviste på det kraftigste, hvad der blev sagt. Efter en kort ordveksling besluttede mødelederen at stoppe ordvekslingen, da den udviklede sig til et skænderi, der ikke kunne håndteres i den store forsamling.

Lederen samlede efterfølgende de to personer for at udrede uenighederne og finde ud af, hvad der var fakta, og hvad der var fornemmelser, så der kunne løses op for den hårdknude, det var endt i. Det viste sig, at det hele var opstået, fordi den ene havde misforstået og mistolket, hvad en tredje kollega havde sagt.

Det er også afgørende, hvilken status punktet har, og hvordan mødelederen introducerer det. Måske skal man også overveje, om punktet kun skal på til hvert andet eller tredje personalemøde. Det vil altid bero på en konkret vurdering. Man skal dog være sikker på, at man ikke tager en sådan beslutning for at snige sig uden om en ubehagelig situation, man ikke ønsker at se i øjnene.

Det er nødvendigt at gøre sig nogle indholdsmæssige overvejelser om, hvad der skal eller kan ske, når man har trivsel og stress på dagsordenen. Det er derfor en god ide, at leder og medarbejdere i fællesskab på forhånd drøfter spillereglerne for dette punkt på dagsordenen.

Det kan være forbundet med en betydelig blufærdighed og utryghed at skulle tale om de sider af arbejdet, der påvirker en følelsesmæssigt. Det kan fx være følelsen af faglig eller personlig uformåen – eller oplevelsen af konfliktfyldte relationer til ledere og kollegaer. Det er derfor vigtigt, at der skabes trygge og tillidsfulde rammer for en sådan samtale eller dialog. Det kræver derfor en stærk og opmærksom ledelse af et sådant møde. Mødelederen skal have mandat og autoritet til at sige, at "nu stopper vi her og tager emnet op i anden sammenhæng" – fx hvis personkonflikter kommer op til overfladen eller udvikler sig på mødet.

Det betyder langt fra, at man skal undgå konflikter. De er en uundgåelig del af arbejdet med de psyko-sociale aspekter i arbejdslivet – selv om det godt i situationen kan føles ubehageligt for både lederen og de involverede medarbejdere. Men der er ingen vej udenom, med mindre man forestiller sig, at tingene ordner sig af sig selv. Det kræver således en god portion mod, tillid, gensidig respekt og tålmodighed at udvikle og vedligeholde trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø.

8.2 DISKUTÉR STRESS, NÅR DEN ER DER

Hvis man i afdelingen, institutionen eller teamet oplever symptomer på, at flere er stressede, er det en god ide at lave et møde, hvor man koncentrerer sig om det. Forudsætningerne for at afholde sådan et møde er, at der er tillid mellem ledere og medarbejdere og medarbejderne imellem, at der ikke er åbenlyse konflikter, og at der er en leder, som er i stand til at lede mødet professionelt. Er disse forhold ikke til stede, bør man overveje at skaffe en mødeleder uden for deltagerkredsen.

8.3 OPBYG STRESSKOMPETENCE LOKALT

Når man vil håndtere stress i hverdagen, er man nødt til at oparbejde en lokal kompetence til dette i den enkelte afdeling, institution eller team.

Dels har lederen som personaleansvarlig et særligt behov for at opbygge sin viden om og praktiske erfaring med at arbejde med trivsel, stress og psykisk arbejdsmiljø. Dels har sikkerhedsrepræsentanten og tillidsmanden en opgave, som knytter sig til arbejdsmiljølovens bestemmelser eller til de indgåede overenskomster og aftaler.

NÅR MØDER SKABER HURTIG AFKLARING

I en regnskabsafdeling på syv personer besluttede man sig for at sætte stress på dagsordenen på et særligt tretimers møde. Lederen var ikke sikker på sin rolle som mødeleder og hentede en arbejdspsykolog ind til at styre mødet.

Mødet var bygget ganske enkelt op. Man tog en runde, hvor hver person i teamet fortalte:

- *Hvad der var vedkommendes særlige stresssymptomer – fx spænding i nakken, rastløshed, søvnbesvær, manglende koncentrationsevne mv.*
- *Hvilke konkrete situationer vedkommende oplevede, der gav stress.*
- *Hvad de selv vurderede, der skulle til for at undgå eller forandre de konkrete stressfremkaldende situationer.*

Efterfølgende deltog alle gruppens medlemmer i at finde måder, hvorpå man kunne afhjælpe de forhold, som gav stress.

Mange problemstillinger blev afklaret med det samme, andre krævede enten mere analyse eller sammenhængende løsninger. Det var lederens opgave at holde fast i disse og i samarbejde med medarbejderne finde de rigtige løsninger. Efter halvanden måned havde man et punkt på personalemødet, hvor man vurderede, hvad der var sket i forlængelse af mødet.

Ud over at finde konkrete løsninger for den enkelte gav mødet alle et indblik i, hvordan deres kollegaer reagerede på stressorer. De fik også øje på forhold i arbejdet, som de skulle være opmærksom på, og det blev gjort legitimt og lettere at tale om stress på en konkret måde.

Det er vigtigt, at kompetencen opbygges i de enkelte enheder, så den er til stede i hverdagen. Det er godt desuden at have centralt placerede kompetencer, man kan trække på – fx i forvaltningen. Men den centrale kompetenceopbygning kan ikke stå alene – den skal understøtte en lokalt forankret viden.

Trivsel, stress og psykisk arbejdsmiljø har desuden en karakter, så det ikke er nok, at lederen og særlige repræsentanter tager sig af sagen. Som person og kollega har samtlige medarbejdere en rolle at spille i udviklingen af trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø. Derfor skal alle ledere og medarbejdere have et vist minimum af viden og redskaber, når det gælder trivsel og stressforebyggelse og –håndtering.

Et muligt udgangspunkt for at opbygge de nødvendige kompetencer er at udforme sine egne retningslinjer i en trivsels- eller stresspolitik. Det kan eventuelt være i tilknytning til arbejdspladsens værdier og/eller personale- og sygefraværspolitikkerne.

De diskussioner, der fører frem til sådanne retningslinjer, er i sig selv en vigtig del af kompetenceopbygningen, da man typisk får:

- sat temaet på dagsordenen
- taget nogle af de overordnede diskussioner om stressindsatsen
- opstillet nogle mål for god trivsel
- indkredset lederens og de tillidsvalgtes rolle
- tænkt over, hvordan man skal forholde sig til stressede kollegaer.

Nogen skal sætte sig i spidsen for processen med at udvikle retningslinjerne. Det kan fx være lederen sammen med sikkerhedsrepræsentanten og/eller tillidsmanden. Men en engageret "menig" medarbejder kan også være en god drivkraft i arbejdet. Dog er det afgørende, at der er kompetencer i gruppen til at gennemføre opgaven som et

projektforløb. Har man et lokalt MED-udvalg, vil det være naturligt at forankre arbejdet her.

8.4 TAG AFSÆT I APV OG KLIMAUNDERSØGELSER

I mange kommuner bliver der lavet årlige klima- eller trivselsundersøgelser. Og mindst hvert tredje år skal der gennemføres en arbejdspladsvurdering (APV), der også skal afdække det psykiske arbejdsmiljø. Disse undersøgelser kan være en udmærket måde at tage temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø – og dermed give et godt afsæt for at gøre noget ved eventuelle problemer med trivsel eller stress. Se også kapitel 10.3: APV, psykisk arbejdsmiljø og stress.

Desværre har mange arbejdspladser gennem tiden forsømt at udnytte de muligheder, resultaterne af sådanne undersøgelser giver. Mange erfaringer viser, at det er vanskeligt at komme fra den periodiske kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø i fx spørgeskemaundersøgelser til at gøre noget aktivt ved problemerne. Ofte bliver der i heldigste fald afsat tid til i fællesskab at debattere, hvad undersøgelsen siger, og hvilke indsatser, der bør laves. Selv når man går skridtet videre og får opstillet en række problemstillinger, man vil arbejde videre med, løber det ofte ud i sandet. Man får ikke fulgt op på de gode ideer og intentioner. Det kan skyldes vanskeligheder ved at finde gode løsninger, hverdagens travlhed, manglende systematik eller kompetencer til at gennemføre længerevarende procesforløb mv. Men en gennemgående forklaring synes at være, at processen mangler ledelse og styring.

I det hele taget er det tilsyneladende vanskeligt konkret og lokalt i den enkelte enhed at prioritere indsatsen så højt, at der bliver arbejdet systematisk, målrettet og kontinuerligt med at finde gode løsninger til gavn for trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø. Det skal prioriteres – også med ressourcer, og skal man både ville og kunne gennemføre det i praksis.

8.5 HÅNDTER STRESS-SYGEMELDINGER ORDENTLIGT

Når en medarbejder bliver sygemeldt med stress, er det principielt et udtryk for, at vedkommende selv og/eller arbejdspladsen ikke i tide har været tilstrækkeligt opmærksomme på de begyndende symptomer på kronisk stress. Stress bør som hovedregel håndteres, inden det bliver nødvendigt med en sygemelding.

Det kan være fornuftigt at tilbyde professionel støtte, når en medarbejder over længere tid viser symptomer på stress, for at undgå, at en sygemelding bliver nødvendig.

Når en medarbejder eller leder først bliver sygemeldt på grund af stress, er der grund til at stoppe op og tænke over årsagerne. Det bør være en anledning til at vurdere, om der er forhold i arbejdet, som trænger til at blive justeret.

I første omgang er det sikkerhedsgruppen, dvs. lederen og sikkerhedsrepræsentanten, der kan foretage denne vurdering. Tillidsmanden kan også bidrage til vurderingen eventuelt sammen med stressvejlederen, hvis enheden har sådan en. Er der mange stress-sygemeldinger inden for en kortere periode, er det et ret håndfast udtryk for, at der er brug for en særlig stressforbyggende indsats.

I første omgang kan det være vanskeligt at vurdere, hvad en stress-sygemelding går ud på. Er det stress som følge af arbejdet, er det udløst af private forhold – eller en blanding af begge dele? Det ved man ikke altid på arbejdspladsen, og måske kan det først afklares senere i forløbet.

Der er flere hensyn at tage i en sådan situation. Som ved alle andre sygemeldinger skal man ikke snage i folks sygdom. Omvendt er det godt for en sygemeldt at vide, at man på arbejdspladsen bekymrer sig om en. I nogle tilfælde er det desuden godt for den (stress)sygemeldte at fastholde en vis kontakt til arbejdspladsen – fx ved at modtage relevant information, arbejde på nedsat arbejdstid eller at udføre udvalgte opgaver. I andre tilfælde vil det være bedst for den sygemeldte at have et forløb helt uden aktiv kontakt til arbejdspladsen.

NÅR KLIMAUNDERSØGELSER BRUGES AKTIVT

En større kommune havde gennem flere år gennemført en klimaundersøgelse, hvor de enkelte afdelinger og enheder fik hver deres tilbagemelding. Undersøgelsen var primært tænkt som en ledelsesvurdering, så lederne kunne benchmarkes og HR-afdelingen sætte fokus på de ledere, som klarede sig dårligt. Samtidig blev det forventet af lederne, at de tog resultaterne op med medarbejderne. Mange ledere undlod dette eller gjorde det på en måde, så det nærmest havde karakter af information eller meddelelse. Fra medarbejderside var der ikke de store forventninger til, at der skulle ske noget. Flere gav udtryk for, at de efterhånden var trætte af disse spørgeskemaer, for "der kommer jo aldrig noget ud af det". Eller som en medarbejder sagde: "Nu har vi svaret tre gange på dette, og vores score er blevet bedre fra gang til gang. Alligevel er det de samme problemer, vi har nu som for tre år siden. Dem er der ikke blevet gjort noget ved." Klimaundersøgelsen var aldrig blevet anledningen til at tage fat om trivsel og andre psykiske arbejdsmiljøproblemstillinger.

Derfor blev det i kommunen besluttet at gøre en særlig indsats for at fremme brugen af klimaundersøgelserne. Hver enhed eller team skulle sammen med deres leder afsætte en halv til en hel dag til at sætte trivsel på dagsordenen. Det blev bygget op som et dialogmøde. Først gennemgik og debatterede leder og medarbejdere sammen, hvad klimaundersøgelsen viste, hvad årsagerne kunne være, og hvor der eventuelt kunne sættes ind. Klimaundersøgelsen omfattede imidlertid langt fra det samlede psykiske arbejdsmiljø. Derfor satte medarbejderne sig sammen to og to og tog stilling til to simple spørgsmål:

- *Hvad fungerer godt hos os – fagligt og samarbejdsmæssigt - og hvordan kan vi få mere af det?*
- *Hvad fungerer mindre godt eller skidt, og hvad gør vi ved det?*

Det skabte en liste over en række konkrete problemstillinger, der skulle arbejdes videre med. Dette fik lederen og et par medarbejdere som opgave at se nærmere på efter mødet. De skulle også lave en plan for, hvordan de kunne arbejde videre med et antal problemstillinger – blandt dem følgende:

- *kommunikation mellem ledere og medarbejdere*
- *dårlig systematik på intranettet*
- *overblik over arbejdsopgaver – hvem gør hvad?*
- *sårbarhed i opgaveløsning – bred ekspertise – backup-personer*
- *bedre forberedte forandringer*
- *stress*
- *utryghed ved fremtidig teknologiudvikling*
- *enkelte medarbejdere mangler sparring*
- *forbedring af MUS-samtalen.*

At kunne lave en seriøs, omsorgsfuld og etisk korrekt indsats i forhold til den sygemeldte kræver som regel, at man har visse retningslinjer for indsatsen. Det kan være i form af en fraværspolitik eller andre nedskrevne regler for, hvad man gør i tilfælde af længerevarende sygdom.

8.6 TAG GODT IMOD EN STRESSRAMT KOLLEGA, DER VENDER TILBAGE

Når en stress-sygemeldt medarbejder er klar til at vende tilbage til arbejdspladsen, kan dette indledes med et møde mellem lederen og den sygemeldte, hvor man drøfter, hvad der kan gøres for, at arbejdet ikke igen bliver

stressfremkaldende. En sådan samtale må tage udgangspunkt i, hvad den stressede selv vurderer som væsentligt. Men det er lederens opgave at tage stilling til, om der fx kan gøres noget på følgende områder:

- arbejdsmængde og arbejdstempo – evt. optrapning over tid
- arbejdets indhold og organisering
- arbejdstid
- samarbejdsrelationer.

Samtidig skal lederen eksplicit tilbyde at stå særligt til rådighed, så man i perioden efter sygemeldingen altid har mulighed for at drøfte og eventuelt justere arbejdsforhol-

HVAD GØR VI, NÅR SYGEMELDINGEN ER EN REALITET?

Døgninstitution X har såvel en stresspolitik som en sygefraværspolitik. I stresspolitikkens afsnit om sygemelding grundet stress står der:

"På døgninstitutionen X ønsker vi at undgå, at stress udvikler sig til en langtidssygemelding. Men skulle det alligevel ske, er det især ved sygefravær på grund af stress vigtigt, at man er væk fra arbejdspladsen så kort tid som muligt. Jo længere tid man er væk, jo sværere er det at vende tilbage, og jo større er risikoen – statistisk set – for slet ikke at vende tilbage til arbejdsmarkedet. Ved en sygemelding på grund af stress træder sygefraværspolitikken i kraft."

Institutionens sygefraværspolitik har til formål at medvirke til fastholdelse og forhindre udstødning af den enkelte medarbejder. Her er der blandt andet følgende punkter, der handler om, hvordan kontakten til den stresssygemeldte kan finde sted:

- *Den enkelte medarbejder og ledelsen er forpligtede til at sikre kontakten til den sygemeldte medarbejder/kollega: Eget team kontakter den sygemeldte efter syv fraværsdage. Derefter minimum ugentlig kontakt. Ved længere sygeperioder bør kontakten fra arbejdspladsen også omfatte tilbud om deltagelse i møder og sociale arrangementer samt mulighed for at få tilsendt referater, så man har mulighed for at holde sig generelt orienteret om udviklingen på sin arbejdsplads.*

- *Sikkerhedsudvalgets ansvar: Ved sygefravær på over ti dage kontaktes den sygemeldte af den daglige sikkerhedsleder og/eller sikkerhedsrepræsentanten med henblik på at afklare, om sygefraværet har arbejdsmiljømæssige årsager.*

- *Tilbud om omsorgssamtale: Omsorgssamtalen skal forhindre, at medarbejderen bliver udstødt af arbejdsmarkedet. Samtalen er ikke en tjenstlig samtale, men skal have karakter af omsorg. Den er et redskab til at planlægge, hvordan medarbejderen kan fastholdes/vende tilbage til arbejdspladsen på en hensigtsmæssig måde. Det sker ved at afklare behov og muligheder. Omsorgssamtalen kan bruges til at minimere langvarigt sygefravær. Ledelsen og medarbejderen har mulighed for at indkalde til møde, hvis der er problemstillinger på arbejdspladsen eller i privatlivet, som har direkte indvirkning på medarbejderens trivsel og arbejdsindsats. Arbejdsstedet skal tilkendegive, på hvilke vilkår man vil deltage i at fastholde medarbejderen.*

dene ud fra medarbejderens – eller andre kollegaers – behov.

For kollegaerne er det vigtigt, at de forholder sig naturligt til det forløb, den sygemeldte har været igennem. En stress-sygemelding bør aldrig blive et tabu, og kollegerne kan på passende tidspunkter spørge ind til forløbet – selvfølgelig uden at være anmassende og i respekt for, at nogle har meget behov for at tale om det, mens andre helst vil gøre det relativt kort. Grundlæggende handler det om at have en naturlig og normal relation. De kollegaer, som også tidligere har været tæt på den stress-sygemeldte, har ofte bedre muligheder for at understøtte end andre.

Hvis den tilbagevendende i en periode får særligt gunstige forhold eller på anden måde bliver tilgodeset for at kunne vende tilbage til jobbet, bør det meldes ud, så de øvrige medarbejdere forstår, hvad der er på spil og fx ikke reagerer med misundelse, irritation e.l.

Et hensigtsmæssigt udfald af tilbagekomsten vil være, at arbejdspladsen lærer af forløbet, så de arbejdsbetingede forhold, der har ført til stress, bliver identificeret og ændret.

8.7 DIALOGSPØRGSMÅL TIL ARBEJDSPLADSEN

1. Hvordan gik det sidst, I havde stress på dagsordenen på jeres personalemøde?

2. Hvad gør I konkret på arbejdspladsen, når nogen har stress – eller er på vej til at få det?

3. Er der nogen i din afdeling, der ved meget om stress, som du kan spørge til råds?

4. Har I diskuteret stress i forbindelse med Arbejdspladsvurderingen (APV) på din arbejdsplads?

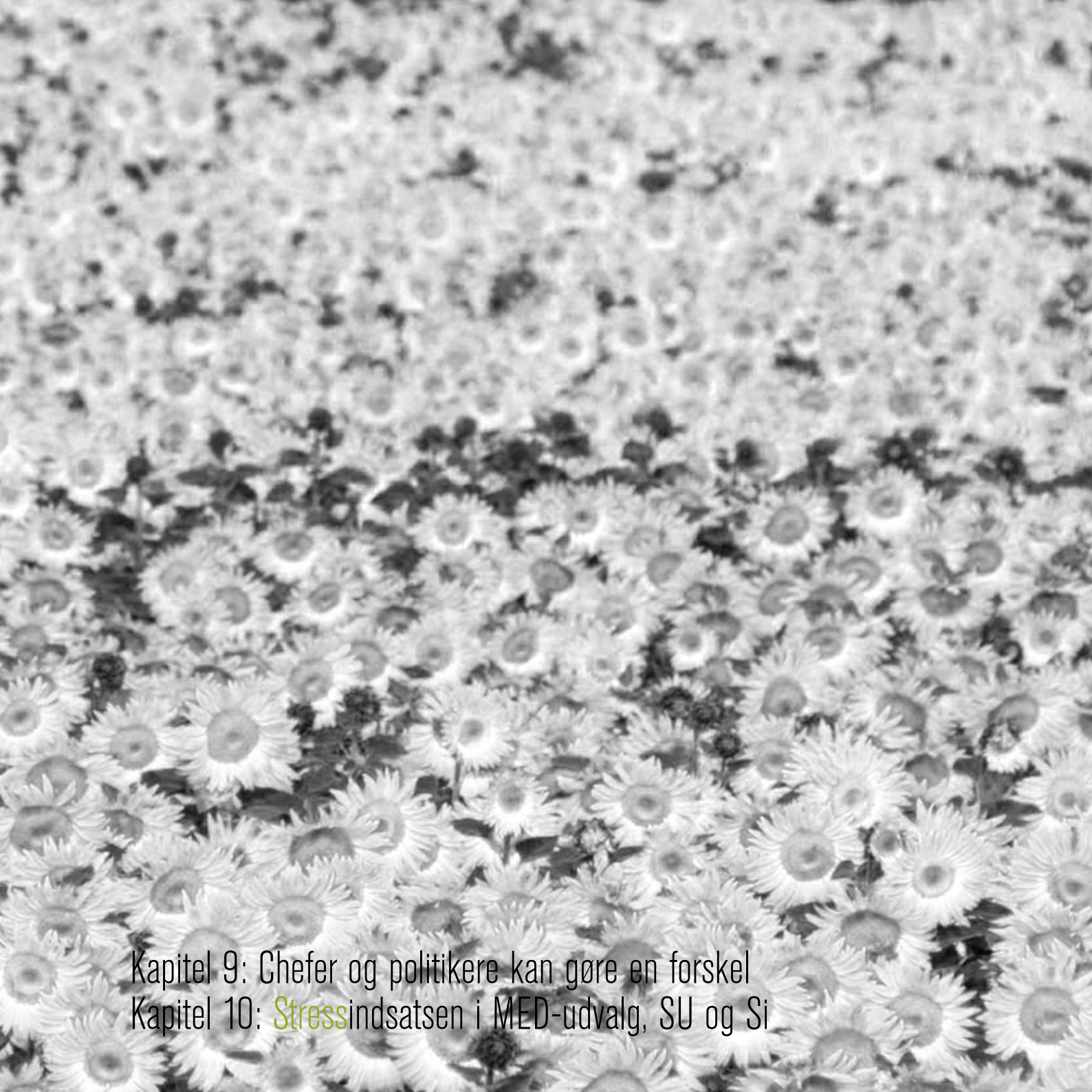
5. Hvis en kollega bliver sygemeldt med stress, er det så klart, hvem der har hvilke opgaver og roller?

6. Hvad vil der typisk ske på arbejdspladsen, når en kollega kommer tilbage efter en stress-sygemelding?
   a. Ingenting – alt er, som det var før
   b. Vedkommende tilbydes et skånejob
   c. Vedkommende får mulighed for at vende langsomt tilbage til sit gamle job.
   d. Forløbet giver anledning til diskussioner om arbejdets indhold, arbejdsorganisering, samarbejde og ledelse.

EGNE NOTER

DEL 3

RAMMERNE FOR STRESS INDSATSEN



Kapitel 9: Chefer og politikere kan gøre en forskel
Kapitel 10: Stressindsatsen i MED-udvalg, SU og Si

CHEFER OG POLITIKERE KAN GØRE EN FORSKEL

Kort fortalt: *Chefer og politikere skal prioritere og understøtte den lokale indsats mod stress. Det handler blandt andet om at sikre, at der på arbejdspladserne og centralt i organiationen er ressourcer, kompetencer og ledelsesmæssig opbakning til at tage stress og trivsel alvorligt. Det bør være et strategisk indsatsområde for topledelsen at forvalte organisationens vigtigste og knappeste ressource forsvarligt.*

Der er mange gode grunde til, at politikere og chefer i kommuner og regioner skal tage stress alvorligt. Den vigtigste er selvfølgelig det menneskelige hensyn til de 8-12 pct. af de ansatte (medarbejdere og ledere), der ifølge Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø er alvorligt stressede. Hertil kommer, at der kan være mange ressourcer at spare ved at mindske såvel det stressrelaterede fravær som den høje personaleomsætning, der som regel følger med et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Stress går også ud over produktivitet, service og kvaliteten i ydelserne, og stressede ledere træffer dårligere beslutninger.

Indsatsen mod arbejdsbetinget stress skal forankres i hverdagens arbejde. Men til det arbejde har ledere og medarbejdere brug for støtte og opbakning fra resten af organisationen – herunder deres øverste administrative og politiske chefer.

Tidligere var det formelt især sikkerhedsudvalgets og sikkerhedslederens opgave at levere denne opbakning i form at redskaber, metoder og viden. I de fleste amter og kommuner var praksis, at man levede op til arbejdsmiljølovens krav – fx at sikkerhedsgruppemedlemmer skulle på arbejdsmiljøuddannelse. Men så heller ikke meget mere. Efter opgave- og strukturreformen er der ved at udvikle sig arbejdsmiljø- og HR-afdelinger, der kan fungere som et naturligt videnscenter på området og forsyne de enkelte arbejdspladser med den nødvendige støtte.

Men der er også brug for, at politikere og chefer i samspil med MED-udvalg og SU tager udfordringen alvorligt og sikrer ledelsesmæssig opbakning og gode rammer for en effektiv samlet indsats. I dette kapitel er der fokus på chefernes og politikernes mulige roller, i kapitel 10 gælder det MED-udvalg, SU og SiO.

9.1 LOVGIVNING OG POLITISKE INITIATIVER

Det står ikke i den enkelte arbejdsplads' magt selv direkte at påvirke alle forhold i arbejdet. En række rammer og vilkår for arbejdsforholdene fastsættes uden for den enkelte arbejdsplads – i nogle tilfælde helt uden for den

enkelte kommune eller region. Det kan fx gælde centralt fastsatte normer, standarder, strukturer, love og regler, der udgår fra regeringen og Folketinget.

Tendensen er, at lovgivningen bliver stadig mere detaljeret. På en lang række områder gælder der i dag meget specifikke krav til, hvordan arbejdet skal struktureres og dokumenteres. Også i forhandlingerne mellem regeringen og kommunerne/regionerne aftales økonomiske og politiske prioriteringer, der sætter bestemte rammer om, hvordan man lokalt kan tilrettelægge arbejdet – og dermed også indsatsen mod stress.

Også de lokale politikere og chefer på alle niveauer foretager løbende prioriteringer, der påvirker rammer og vilkår på den enkelte arbejdsplads. Det gælder alt lige fra fordelingen af de økonomiske ressourcer over iværksættelsen af store tværgående projekter til mere lokale omstruktureringer. Det er alt sammen med til at sætte rammen for livet – og trivslen - på arbejdspladserne. Se også tekstboksen Ti turbulente år på børneområdet.

9.2 STRESS I ET ØKONOMISK PERSPEKTIV

Heller ikke i økonomisk forstand kan arbejdsbetinget stress betragtes som et rent arbejdsmiljøproblem. På mindst tre områder spiller stress og trivsel direkte ind på arbejdspladsens drift, udvikling og økonomi: Fravær, kvalitet og rekruttering.

Fravær koster

Arbejdsbetinget stress og højt sygefravær udspringer af de samme forhold på arbejdspladsen. Hvis kombinationen af arbejdsopgaver, arbejdsforhold, arbejdsmiljø, sociale relationer og ledelse er god, er fraværet lille og trivslen høj. Hvis en eller flere af "ingredienserne" er dårlige, har man åbnet dørene for fravær og stress.

Tal fra Beskæftigelsesministeriet viser, at de samlede årlige udgifter til fravær på danske arbejdspladser er ca. 32 milliarder kroner. Heraf står kommuner og regioner

TI TURBULENTE ÅR PÅ BØRNEOMRÅDET

I en periode på ti år fra midten af 90'erne blev der på daginstitutionsområdet i en kommune bl.a. iværksat følgende tiltag, som alle har betydning for det daglige arbejde i institutionerne:

- Decentralisering af økonomien til institutionerne
- Decentralisering af personalepolitikken
- Institutionslederne skal være "rigtige" ledere og ikke "første blandt ligemænd"
- Lukninger og sammenlægninger af institutioner pga. faldende børnetal
- Stigende fokus på det øgede antal tosprogede børn
- Lønsumsstyring
- Fra fritidshjem til SFO
- Profilering og synliggørelse af institutionerne
- Lederuddannelse
- Løbende økonomiske besparelser
- Distriktsledelse
- Årlige indsatsområder og udviklingsaktiviteter, fx:
  - Sammenhængen i barnets liv
  - Læsekultur
  - Hvor går grænsen? – om truende forældre
  - Sund Mad
  - Kulturprojektet
  - Miljøcertificering
  - Fraværspolitik
  - Trivselspolitik
  - Integration
  - Psykisk arbejdsmiljø
- Lovbestemte indsatser
  - Handleplaner
  - Lærerplaner

for deres store andel. Og flere undersøgelser har dokumenteret, at et godt psykisk arbejdsmiljø - med fx en høj grad af indflydelse på eget arbejde - giver mindre sygefravær og bedre trivsel. Så der er mange penge at hente, hvis man kan nedbringe den del af fraværet, som skyldes stress og mistrivsel på arbejdet.

Hertil kommer, at stigningen i anmeldte arbejdsskader som følge af dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress uden tvivl vil tvinge præmierne på arbejdsskadeforsikringer i vejret – ikke mindst for de arbejdspladser, der er storleverandører af disse typer af arbejdsskader. Det er forsikringsselskaberne allerede begyndt at tale om.

Stress går ud over kvalitet og service

Stressede medarbejdere og ledere leverer alt andet lige en dårligere service. De er nødt til at bruge en større del af deres energi til at holde sammen på sig selv end på at løse arbejdsopgaven hurtigt og godt.

En stresset socialrådgiver når simpelthen ikke det samme antal sager på en dag, som en ustresset – og/eller kan ikke holde den samme kvalitet i sagsbehandlingen. En stresset lærer har langt vanskeligere ved at tilrettelægge og fastholde et læringsforløb end en ustresset kollega. En stresset kirurg kan miste overblik og koncentration i afgørende øjeblikke - med fatale konsekvenser.

Som topledelse sidder man på afstand af den daglige opgaveløsning. Derfor kan det være svært at vurdere årsagerne til, at en afdeling fx har lavere produktivitet eller dårligere kvalitet end de øvrige. Så meget desto vigtigere er det, at man ikke uden videre tolker den slags indikatorer som slendrian eller inkompetence, men overvejer og drøfter med de relevante personer, om det kan være faresignaler om et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

NÅR SAGSBEHANDLERNE STÅR FOR SKUD

Ifølge formanden for socialcheferne i Danmark, Ole Pass, skaber landspolitikernes angreb på fx sagsbehandlernes integrations- eller beskæftigelsesindsats i høj grad stress blandt medarbejderne;

"Den ene dag kan de fra ministerielt hold blive beskyldt for at omklamre brugerne og den næste få at vide, at de ikke yder service nok og er for hårde. På den måde forsøger man i virkeligheden at køre et stort samfundsmæssigt problem ned på skrivebordet hos sagsbehandleren, og man gør den enkelte medarbejders holdninger til den reelle problemstilling. Det, synes jeg, er et urimeligt pres. Integration sker jo reelt ikke inde på et sagsbehandlerkontor – men ude i samfundet."

Ole Pass henviser til nogle generelle undersøgelser blandt sagsbehandlerne på arbejdsmarkedsområdet. Heraf fremgår det, at det opleves opslidende for den enkelte ansatte hele tiden at blive mistænkeliggjort i det, man gør, hele tiden at blive beskyldt for modsatrettede ting. Og det føles frustrerende, at et reelt samfundsproblem ikke bliver erkendt på højeste niveau men forsøges gjort til et anliggende for sagsbehandlerne.

"Der må vi som ledelse gå ind, sætte skulderen imod og forsøge at tolke signalerne, så medarbejderne kan se en sammenhæng. Vi må tillige lave en sortering i krav og angreb, så det bliver muligt at sige til vore ansatte: Det vi lokalt står for, kan I godt være bekendt."

Kilde: Stressmagasinet nr. 2, 2007

Svært at tiltrække gode medarbejdere

Hvis medarbejdere og ledere ikke trives i deres daglige arbejde – fx fordi det er stressende - er der større risiko for, at de søger væk. Arbejdspladser med dårligt psykisk arbejdsmiljø har generelt en højere personaleudskiftning, og det har mange negative konsekvenser:

HVAD KOSTER EN NY MEDARBEJDER?

Ifølge en opgørelse fra det rådgivende ingeniørfirma Carl Bro koster det 4-500.000 kr. at udskifte en akademisk medarbejder og 2-300.000 at udskifte en ikke-akademisk medarbejder. I opgørelsen indgår medgået tid, produktionstab og faktiske omkostninger.

Omkostningerne i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere er i Glostrup Kommune steget med 30 pct. fra 2003 til 2004 – fra 5,6 mio. kr. til 7,3 mio. kr. Stigningen skyldes en øget personaleomsætning. I beregningen indgår foruden de direkte udgifter til annoncering også det anslåede timeforbrug i forbindelse med opsigelse, søgning, udvælgelse og introduktion af nye medarbejdere

Kilde: Stressmagasin 2, 2007

- Det koster mange penge at udskifte en medarbejder. Se tekstboksen Hvad koster en ny medarbejder?
- En høj personaleomsætning kan give arbejdspladsen et dårligt ry, som gør det endnu sværere at skaffe kvalificeret arbejdskraft.
- Overgangsperioder med ledige stillinger kan i sig selv være en stressfaktor, fordi de tilbageværende skal løbe hurtigere for at løse opgaverne.
- Stor udskiftning kan svække kvaliteten og kontinuiteten i opgaveløsningen, fordi erfarne medarbejdere erstattes med mindre rutinerede.

9.3 EN OVERORDNET STRESSINDSATS

En overordnet stressindsats skal matche og underbygge den indsats, som finder sted i hverdagen rundt om på kommunens eller regionens arbejdspladser. Den skal også indgå i en samlet strategisk satsning på at skabe effektive, sunde og attraktive arbejdspladser.

Med beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksens ord:

"Det skal være sådan, at det fra ledelsen og nedefter er klart kommunikeret, at det her er noget, vi lægger vægt på, og det er noget, der skal opfyldes. Vi kan jo se, at på mange af de virksomheder, hvor man har taget det op på direktionsgangen, kommer der gode resultater." (Stressmagasinet nr. 2, 2007).

Nøglebegreberne er de samme som i hverdagens stressindsats: At identificere, forebygge og håndtere stress. Hertil kommer to særlige opgaver i den overordnede indsats:

- Støtte til de dele af stressindsatsen, det er sværest at klare lokalt
- Den centrale opbygning af viden og kompetence i organisationen.

OPBYG VIDEN OG KOMPETENCER CENTRALT

Erfaringen viser, at det lokale arbejde med stress og psykisk arbejdsmiljø ikke altid kan opfange eller håndtere alle typer af problemer. Der vil ofte være brug for, at der centralt i organisationen opbygges viden og kompetence til at understøtte de lokale aktiviteter. Det kan fx være:

- At uddanne og understøtte ledere og tillidsvalgte til at arbejde med stress.
- At udvikle og indsamle metoder og redskaber, der kan bruges af de lokale arbejdspladser.
- At iværksætte APV-, klima- eller trivselsundersøgelser, som kan bruges til også lokalt til at arbejde med stress og trivsel.
- At omsætte MED-udvalgets/SU's beslutninger om stress og trivsel, så de bliver konkrete og brugbare for stressindsatsen på arbejdspladserne.
- At indgå aftaler med rådgivere, som har kompetence til at arbejde med stress i praksis.
- At sikre, at der er faste procedurer og arbejdsgange, når der opstår behov for psykologhjælp til krise eller stressramte.
- At indsamle materiale om stress og trivsel i organisationen, der kan indgå i eventuelle sociale, grønne eller etiske regnskaber.
- At udvikle materialet til MUS-samtaler, så stress og trivsel også kan tages op i samtalen.

Det kan også være svært lokalt at tackle alvorlige problemer som krænkelser, chikane og vold på arbejdspladsen. Derfor kan man i chefgruppen (og/eller i MED-udvalg/SU) overveje, om der bør udvikles retningslinjer for, hvordan fx HR- eller arbejdsmiljøafdelingen skal reagere, hvis den bliver bekendt med sådanne forhold i linjeorganisationen, eller hvis der af andre grunde er brug for, at andre intervenerer på en arbejdsplads. Det kan fx være, hvis det er tydeligt, at ledere og medarbejdere ikke selv kan håndtere deres trivsels- og stressudfordringer.

NÅR LEDEREN UTILSIGTET VEDLIGEHOLDER ET PROBLEM

I en gruppe i en administrativ afdeling på rådhuset var den sociale dynamik så dårlig, at gruppens medlemmer blev stressede på skift. Der var også en tendens til at udpege syndebukke i gruppen. Lederen havde meget fokus på de enkelte personer, men mindre på relationerne mellem gruppens medlemmer og på sin egen rolle.

Både en klimaundersøgelse og et dialogmøde om psykisk arbejdsmiljø havde slået fast, at der var noget galt. Men gruppen var ikke i stand til at håndtere det selv – og lederen var øjensynlig selv en del af problemet.

Således fortsatte gruppen sin dårlige dynamik år efter år, og flere forlod gruppen. HR-afdelingen var bekendt med forholdene, men havde svært ved at handle, fordi en mellemleder allerede havde forsøgt at tage sagen op.

I sådan en situation er det nødvendigt, at nogen ude fra kan gå ind og hjælpe med det, den enkelte arbejdsplads ikke magter på egen hånd. I dette tilfælde kunne problemet have været løst langt tidligere, hvis der havde foreligget en tydelig forpligtelse for nærmeste overordnede leder til at gribe ind i samarbejde med HR-afdelingen De kunne i fællesskab have iværksat en indsats – evt. støttet af en ekstern arbejdspsykolog e.l.

EN KOMPETENCESTRATEGI FOR STRESSINDSATSEN

For at støtte lederes og medarbejderes evne til i fællesskab at tackle stress, er der brug for at sprede viden og erfaringer på området. Det kan være gennem uddannelse, kurser og andre aktiviteter, som kan styrke de ansattes viden om og evne til at identificere, håndtere og forebygge stress.

STRESS- OG TRIVSELSKURSER

Udbuddet af stresskurser og –aktiviteter er mangeartet. Eksempelvis leverer man i Arbejdsmiljø København blandt andet tilbud med følgende overskrifter:

- *Før stress bliver til fravær*
- *Stress og konflikter*
- *Kampgejst – en temadag om stress set fra en narrativ vinkel*
- *Forebyggelse af stress, konflikteskalering og vold*
- *At mestre stress på flere niveauer – et trænings-forløb over tre dage*
- *Krystalkuglen – kan- og skal-opgaver*
- *Spændingskurve i team – udfordring af automatiske tanker*
- *Stressledelse – når stress håndteres på flere fronter.*

Parternes UddannelsesFællesskab – PUF – er KL's, Danske Regioners og KTO's fælles uddannelsesinitiativer om samarbejde, medindflydelse, medbestemmelse og arbejdsmiljø. PUF udbyder også uddannelser og kurser der er relateret til stress, trivsel og arbejdsglæde. Læs mere på www.puf.dk

Sådanne tilbud kan opbygges internt i organisation eller købes udefra. Der er mange udbydere på dette område – blandt dem de tidligere BST'er og flere andre konsulentfirmaer. Her er det vigtigt, at man gør sig bevidst om organisationens behov og ikke blot tager, hvad der allerede står på konsulenters og uddannelsesudbyderes hylder.

Man skal også overveje, hvordan stress- og trivselsproblemstillinger kan indarbejdes i lederuddannelserne og i forskellige oplysnings- og træningsaktiviteter for medarbejderne.

9.4 TOPLEDELSENS ROLLE I STRESSINDSATSEN

Det politiske signal om at prioritere stressforebyggelse og bedre trivsel må ikke undervurderes. Topledelsen har således det privilegium, at den kan sætte personale, HR- eller arbejdsmiljøafdelingen i gang med at arbejde med stressforebyggelse og trivsel. Denne delegering er nødvendig, men retningslinjerne for en stressindsats bliver først effektive, når de bliver tænkt sammen med organisationens øvrige strategier, og den øverste ledelse løbende holder vågent øje med området.

Sammenfattende kan den politiske og administrative topledelse især skabe gode rammer for stressarbejdet ved:

1. at tildele stressindsatsen prioritet, status og ressourcer – og herunder sikre tid og økonomi til at arbejde konkret med stress i institutioner og afdelinger
2. at opstille mål og succeskriterier for stressindsatsen
3. over for ledere og medarbejdere at sætte visse grænser for, hvad der er acceptabelt i arbejdets indhold, organisering og omfang
4. at sikre, at der i kommunen eller regionen er den nødvendige viden om stress – fx ved at uddanne ledere og medarbejdere og/eller ved at sikre de rette kompetencer i HR- og arbejdsmiljøafdelinger
5. at sikre, at ledere og medarbejdere er informeret om stressarbejdet i hverdagen
6. i ord og handling at bakke op om betydningen af at forebygge stress
7. at sørge for, at stressidentificering, -forebyggelse og -håndtering indgår i lederuddannelser og personalepolitikker
8. at sikre, at der tages hensyn til forandrings-stress i forbindelse med organisations- og strukturændringer
9. at inddrage kvaliteten af medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø, når der fastlægges mål for servicekvaliteten og fordeles økonomiske ressourcer
10. at inddrage stress og psykiske arbejdsmiljøspørgsmål i de trivsels- eller klimaundersøgelser, der måtte blive gennemført.

9.5 DIALOGSPØRGSMÅL TIL POLITIKERE OG CHEFER

1. Bliver arbejdspladsvurderinger, klima- eller trivselsmålinger gjort nyttige i de enkelte arbejdspladsers arbejde med stressproblemer?

2. Hvordan indgår identificering, håndtering og forebyggelse af stress i organisationens lederuddannelser?

3. Hvilke krav om tilbagemeldinger stiller I til arbejdspladserne om de handlingsplaner, de iværksætter som en del af deres stressarbejde?

4. Hvilke retningslinjer og tilbud har organisationen over for stressramte medarbejdere?

5. Hvilke ressourcer og kompetencer stiller I til rådighed for de lokale arbejdspladsers arbejde med stress?

6. Hvilke retningslinjer er der for at sluse ledere og medarbejdere tilbage i arbejde, når de har været sygemeldt på grund af stress?

7. Hvilken rolle og kompetence har organisationens medarbejderrepræsentanter i det stressforebyggende arbejde?

8. Hvilke initiativer har I konkret taget for at understøtte det stressforebyggende og trivselsfremmede arbejde i hele organisationen?

EGNE NOTER

STRESSINDSATSEN I MED-UDVALG, SU OG SIO

Kort fortalt: *Arbejdspladsens samarbejdsorganer er vigtige fora for det fælles arbejde med stress. MED-udvalget har nu fået det formelle ansvar for, at der formuleres retningslinjer for stressarbejdet. Under alle omstændigheder kan tillids- og sikkerhedsrepræsentanter spille en vigtig rolle i stressarbejdet. Det samme kan en APV, hvis psykisk arbejdsmiljø indarbejdes, og der sættes fokus på ledelse og styring af APV-forløbet.*

I den samlede stressindsats spiller MED-udvalget, samarbejdsudvalget (SU) og sikkerhedsorganisationen (SiO) en væsentlig rolle.

SiO har gennem 30 år været en hjørnesten i arbejdet med arbejdsmiljø – herunder psykisk arbejdsmiljø og stress. Som en del af arbejdsmiljølovens bestemmelser om arbejdet på virksomhedsniveau har der været etableret sikkerhedsgrupper, sikkerhedsudvalg og en daglig sikkerhedsleder på alle offentlige virksomheder

Også MED- og samarbejdsaftalerne rummer en lang række bestemmelser om arbejdsforhold, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø og for en stressindsats. Med aftalen fra 2005 er arbejdsbetinget stress blevet et selvstændigt tema.

Parterne på det kommunale og regionale arbejdsmarkedet indgik således ved overenskomstfornyelsen i 2005 en aftale, som pålægger SU/MED-udvalget at fastlægge retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats mod arbejdsbetinget stress. Samarbejdsudvalg og MED-udvalg,

ENIGHED OM ARBEJDSBETINGET STRESS

Aftalen i 2005-overenskomsten er en udmøntning af "Rammeaftale om arbejdsbetinget stress", der blev indgået mellem arbejdsmarkedets parter i EU i 2004.

Siden har arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer på det kommunale og regionale område sammen iværksat en større indsats for at udbrede kendskabet til aftalen. Der er således udsendt fire numre af Stressmagasinet og stressvejledningen "Arbejdsbetinget stress – et fælles anliggende".

Indsatsen mod arbejdsbetinget stress er behandlet i SU-aftalens § 17 stk. 3 og MED-aftalens § 8 stk. 4. Hele aftalegrundlaget "Aftalepakke om arbejdsbetinget stress" kan hentes på www.personaleweb.dk/stress og www.lederweb.dk/stress.

Stressvejledningen og de fire udgaver af Stressmagasinet kan hentes de samme steder. En række af de materialer parterne har udgivet i fællesskab i branchearbejdsmiljørådenes regi, kan hentes på www.arbejdsmiljoweb.dk/.

der ikke har til opgave at varetage sikkerhedsarbejdet, skal koordinere indsatsen med sikkerhedsorganisationen. Se også tekstboksen Enighed om arbejdsbetinget stress.

Se også kapitel 7.4 om det kontinuerlige samarbejde om drift og udvikling i MED-udvalg, SU og SiO.

10.1 MED-UDVALGET – VEJEN TIL NYE RETNINGSLINJER

Inden MED-udvalget/SU går i gang med at drøfte indholdet i de nye retningslinjer, bør udvalget overveje selve processen. Mange steder skræmmer sporene fra tidligere forløb. Man er måske begyndt med store ord, men endt uden handling. I så fald kan ledere og medarbejdere med god ret frygte, at det endnu engang ender med hensigtserklæringer i et ringbind, der samler støv på øverste hylde.

Men sådan behøver det ikke at blive, hvis udvalget forbereder sig ordentligt. Processen kan fx tilrettelægges i følgende fem faser:

1. Klargør ambitionsniveauet

Aftalen slår fast, at SU/MED-udvalget skal fastlægge retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats mod arbejdsbetinget stress. Den siger ikke noget om indholdet, formen eller omfanget af sådanne retningslinjer. Kommunen, regionen eller den enkelte institution og afdeling kan selv vælge den løsning, som passer den bedst.

Man kan vælge en omfattende og detaljeret stresspolitik og eventuelt koble den til en eksisterende personale- eller arbejdsmiljøpolitik. Men H-MED/HSU kan også nøjes med færre og mere generelle retningslinjer og overordnede temaer, som de lokale MED-udvalg eller SU bagefter kan konkretisere. Endelig kan man vælge først at tilrettelægge en række aktiviteter, der peger frem mod vedtagelsen af fælles retningslinjer.

Afgørende for valget af retningslinjernes form er, hvad man vil bruge dem til, hvor højt stressindsatsen skal prioriteres, og hvor mange ressourcer man er villig til at investere i arbejdet. Som et led i drøftelsen af disse spørgsmål kan man med fordel opstille nogle succeskriterier for stressindsatsen.

2. Kortlæg eksisterende viden og praksis om stress

Langt de fleste kommuner og regioner har allerede mange erfaringer med at arbejde med stress og psykisk arbejdsmiljø. Derfor bør man tidligt i processen kortlægge, hvad man allerede gør i organisationen. Det kan fx ske ud fra spørgsmål som:

- Hvem har fx arbejdet med emnet før, og hvor ligger organisationens spidskompetencer på feltet?
- Hvad ligger der allerede i de hidtidige APV'er eller klimaundersøgelser?
- Findes der en aftale om krisehjælp til ansatte, der har været udsat for vold eller trusler om vold eller er blevet stresset? Og er denne tilstrækkelig?
- Er der allerede indarbejdet en praksis, hvor afdelinger, institutioner eller team kan få støtte og hjælp til arbejdet med stress og psykisk arbejdsmiljø?
- Hvilke kurser o.l. tilbydes allerede på området?

En afdækning af dette billede vil kunne danne baggrund for at bruge de erfaringer som allerede findes i organisationen til at kvalificere og konkretisere udviklingen af retningslinjer. Det ligger ligefor at inddrage de ressourcepersoner, som allerede findes, i arbejdet med retningslinjerne.

3. Fastlæg fremtidens fokus

Med afsæt i viden om det, man allerede gør, kan man drøfte fortidens mangler og ønskerne til de fremtidige indsatser. Måske har forebyggelse stået i centrum for den hidtidige indsats, og nu vil man hellere satse på at få identificeret, hvordan det aktuelt står til i organisationen med stress, trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Eller man beslutter, at det

vigtigste er at gøre arbejdspladserne bedre til at håndtere den stress, der er konstateret. Når udvalget vælger sit fokus, kan det også vurdere, om indsatsen primært bør rettes mod enkeltpersoner, grupper, ledelse eller organisationen som helhed. Endelig bør man overveje, om hovedvægten skal lægges på hverdagens stressarbejde, på mere overordnede initiativer eller på enkeltstående aktiviteter.

De generelle erfaringer viser, at stressindsatsen mange steder hidtil især har fokuseret på:

- Identificering – i form af APV, kortlægninger af psykisk arbejdsmiljø samt klimaundersøgelser.
- Håndtering - i form af krisehjælp.
- Enkeltpersoner – i form af kurser og test, som skal styrke personens egen håndtering og forebyggelse af stress.

Derimod har der sjældnere været fokus på en forebyggende indsats, der omfatter arbejdsforholdene i bred forstand: Arbejdets indhold og organisering, indflydelse, værdier, samarbejde, kommunikation, ledelse mv.

4. Sats på regler eller kultur

Man kan i princippet vælge to forskellige veje frem mod formuleringen af retningslinjerne:

EKSEMPEL PÅ EN STØRRE KULTUROPBYGNINGS-STRATEGI

Formål med indsatsen	Aktiviteter	Indsatsen retter sig mod
Fokus på arbejdsbetinget stress	• Iværksætte diverse projekter og udvikle redskaber til de lokale enheder • Skaffe datamateriale	• Identificering • Håndtering • Forebyggelse
Sikre ensartet tilgang til arbejdet med stress og psykisk arbejdsmiljø	• Udvikle systematiserede metoder • Afholde netværksmøder om stress	• Identificering • Håndtering • Forebyggelse
Sikre implementering af strategien i hele organisationen	• Udarbejde skriftligt materiale • Bruge film som grundlag for debat i enhederne • Kampagne i afgrænset periode	• Forebyggelse
Få stress på dagsordenen på en utraditionel måde	• Søge midler til en teaterforestilling e.l.	• Forebyggelse
Give medarbejdere og ledere mulighed for at følge eget stressniveau	• Etablering af et netbaseret værktøj til stressmåling	• Identificering
Opbygge coaching via nettet	• Etablere en service, hvor leder og medarbejder kan komme i dialog med kompetente personer	• Identificering • Håndtering • Forebyggelse
Uddanne ressourcepersoner til støtte for stressede medarbejdere	• Etablering af uddannelse	• Håndtering
Tilbyde stresshjælp til medarbejder og ledere	• Lave aftale med udbyder	• Håndtering

- **”Regeludarbejdelse”:** H-MED/HSU skriver et udkast til retningslinjer – eventuelt i en undergruppe og/eller i samarbejde med særligt kompetente personer. Selve teksten kan være omfattende eller kort. Der kan også være tale om rammer, som skal udfyldes i lokale MED-udvalg/SU.

- **”Kulturopbygning”:** Udvalget sætter en række aktiviteter i gang for at skabe det nødvendige grundlag for at formulere retningslinjerne. Aktiviteternes formål kan være at høste erfaringer via forsøg og initiativer, udvikle forståelsen af stress, uddanne eller oplyse de ansatte mv. Skemaet på forrige side viser et ambitiøst eksempel på kulturopbygningsstrategien.

I praksis vil mange udvalg formentlig vælge en kombination af de to modeller.

Det er muligt at søge eksterne midler til arbejdet med at udvikle en strategi til at forebygge stress. Fra 2007 og frem er der afsat store beløb i Forebyggelsesfonden, som uddeler midler til at forebygge fysisk og psykisk nedslidning (www.forebyggelsesfonden.dk).

5. Evaluer løbende stressindsatsen

Når man har formuleret retningslinjer for stressindsatsen, bør man aftale, hvordan man løbende vurderer indsatsen, og hvornår man skal iværksætte en egentlig evaluering.

Man kan også aftale fremover at tænke trivsels- og stressperspektivet med i andre temaer, der tages op i MED-udvalg/SU. Det være sig strukturændringer, forandringsprojekter, kompetencestrategier, personalepolitiske tiltag e.l.

10.2 SIKKERHEDSORGANISATIONENS ARBEJDE MED STRESS

Aftalen mellem arbejdsmarkedets parter indebærer, at sikkerhedsorganisationen skal inddrages i arbejdet med at udvikle retningslinjer, hvis ikke SiO er integreret i MED-udvalget.

Derudover har SiO en lang række opgaver som følge af arbejdsmiljøloven. Lederen og sikkerhedsrepræsentanten skal i sikkerhedsgruppen løbende samarbejde om arbejdsmiljøet.

De lovfæstede halvårlige sikkerhedsmøder mellem sikkerhedsudvalget og sikkerhedsgrupperne kan også bruges til at sætte fokus på stress. Sikkerhedslederen kan fx få til opgave at bruge stressrelateret sygefravær som afsæt for initiativer de steder, hvor sygefraværet er særlig højt.

Nyt liv i sikkerhedsgruppen

Sikkerhedsgruppen vil også kunne spille en vigtig rolle i en stressindsats, der er tæt knyttet til hverdagens arbejde. Den grundlæggende tanke bag sikkerhedsgruppen er netop, at lederen sammen med en medarbejderrepræsentant løbende skal tage stilling til og vare på de forhold i arbejdet og arbejdsmiljøet, som har betydning for sundheden. Et sådant løbende samarbejde omfatter også arbejdet med stress og psykisk arbejdsmiljø. Et øget fokus på stress kan således også være en anledning til at revitalisere sikkerhedsgrupperne.

For selv om en god leder løbende vil kunne arbejde med forebyggelse og håndtering af stress, er selv gode ledere aldrig bedre end den tillid, de har opbygget hos deres medarbejdere. Det er særlig vigtigt at være opmærksom på, når det gælder et fælles anliggende som stress.

Derfor kan sikkerheds- eller tillidsrepræsentanten være en god sparringspartner for lederen, når der skal arbejdes med stress.

Tillids- eller sikkerhedsrepræsentantens rolle

Som medarbejdernes repræsentant kan man i mange forskellige sammenhænge spille en rolle i stressarbejdet. Man kan blandt andet:

TILLIDSREPRÆSENTANT – IKKE TERAPEUT

"Det første, jeg gør, er at bede vedkommende om at sætte sig ned og med egne ord beskrive den aktuelle situation. Tankerne vokser jo i hovedet på folk, og de kan ikke finde ud af så meget. Mange står på en isflage og ved ikke, i hvilken retning den driver," siger Fællestillidsrepræsentant Kirsten O. Jensen og tilføjer:

"Jeg er dog meget bevidst om, at jeg ikke er psykolog, og der er klare grænser for, hvor langt jeg kan gå i forhold til mine kollegaer. Jeg holder det på det daglige plan. Men jeg har også mødt hende, hvor blikket var tomt, og energien sivet ud. Hun blev opfordret til at gå til egen læge og tage kontakt til HK. Jeg kunne ikke hjælpe mere."

Kilde: Stressmagasin nr. 3, 2007.

- Være med til at sætte stresstemaet på dagordenen i det område, hvor man er repræsentant.
- Være med til at iværksætte initiativer, som forebygger stress.
- Have særlige roller i arbejdet med at identificere og støtte kollegaer, som er på vej ud i stress.
- Være den person, kollegaer opsøger i de tilfælde, hvor de ikke straks ønsker at involvere deres leder med årsagerne til eller konsekvenserne af deres stress.
- Hjælpe lederen med at finde en god måde at sluse en kollega tilbage i jobbet efter en stress-sygemelding.
- Tage initiativ til at afdække årsagerne til et stort sygefravær eller mange sygemeldinger på grund af stress.

10.3 APV, PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG STRESS

Det er arbejdsgiverens pligt at sørge for, at der udarbejdes en skriftlig arbejdspladsvurdering (APV), og at sikkerhedsorganisationen inddrages i og deltager i hele APV-processen. Det gælder både planlægning, tilrettelæggelse, gennemførelse, opfølgning og revision af APV'en.

APV'en skal gennemføres mindst hvert tredje år og er således en temperaturmåling af arbejdsmiljøet på det givne tidspunkt. APV'en skal også dække det psykiske arbejdsmiljø og vil være en naturlig anledning til også at vurdere stress. Det kan enten være ved direkte at tage spørgsmålet om stress op som et selvstændigt tema eller ved indirekte at vurdere de arbejdsmiljøfaktorer, der typisk er afgørende for stress.

En APV skal indeholde 5 elementer: identifikation, beskrivelse og vurdering, vurdering af sygefraværets sammenhæng med arbejdsmiljøet, prioritering og handlingsplan samt retningslinjer for handlingsplan. Arbejdstilsynets vejledning om APV kan downloades på www.at.dk.

Der kan anvendes forskellige metoder i en APV-proces om det psykiske arbejdsmiljø. Ofte bruger man et spørgeskema til at identificere, hvilke problemstillinger der er væsentlige at fokusere på. Man kan fx tage udgangspunkt i det lille eller det mellemlange spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø, udarbejdet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Man kan også anvende forskellige dialogmetoder, observationsmetoder eller interview – alt efter behov. Arbejdstilsynet afslutter i foråret 2008 en undersøgelse af forskellige metoder i APV-arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Se nærmere på www.at.dk.

Grundtanken i APV-konceptet er, at man periodevis vurderer arbejdsmiljø og derudfra foretager forbedringer, der en gang for alle fjerner de helbredsskadelige påvirkninger, fx et sundhedsskadeligt kemisk stof. Nogle gange kan processen let overføres til det psykiske arbejdsmiljø, hvis det fx gælder om at reducere et usundt højt arbejdstempo ved at skaffe flere hænder til opgaven. Men for andre psykiske arbejdsmiljøforhold handler det mere om at ramme den rette balance i kravene. Det er fx tilfældet i de følelsesmæssige krav i arbejdet med andre mennesker eller i kravet om at tage ansvar. De relationelle og sociale

forhold på arbejdspladsen kan ikke gøres bedre en gang for alle, men må løbende udvikles og vedligeholdes.

Erfaringerne fra arbejdet med APV og psykisk arbejdsmiljø er, at det kan være vanskeligt at komme fra kortlægning til egentlig handling. Nogle får slet ikke opstillet en handleplan på baggrund af kortlægningen. Andre går i stå, når handleplanen skal føres ud i livet. Det skyldes ofte, at APV-processen ikke bliver styret og ledet fra start til slut, at der i de indledende faser ikke er tilstrækkelig klarhed over processen, eller at de relevante ledere og chefer har forsømt at tage ejerskab til APV-processen.

En velgennemført APV kan som regel pege på en række områder, hvor der er behov for en særlig indsats. Den kan således være en anledning til at sætte særlige stressrelevante temaer på dagsordenen og et grundlag for at arbejde med at håndtere dem. I bedste fald kan resultaterne i APV'en indarbejdes i det arbejde omkring trivsel, stress og psykisk arbejdsmiljø, der løbende bør finde sted på arbejdspladsen.

10.4 DIALOGSPØRGSMÅL TIL MED-UDVALG, SU OG SIO

1. Hvor langt er I nået med at udarbejde retningslinjer for arbejdsbetinget stress?

2. Hvad har I valgt/vil I vælge for at sikre, at retningslinjerne får praktisk betydning og ikke blot bliver pæne ord?

3. Er alle niveauer i organisationen – fra team til topledelse - tildelt en aktiv rolle i jeres retningslinjer og i det stress- og trivselsarbejde, der allerede foregår?

4. Indgår stress og psykisk arbejdsmiljø tydeligt i jeres APV?

5. Hvilke retningslinjer har I for tilbageslusning af ledere og medarbejdere, der har været sygemeldt på grund af stress?

6. Er du som medarbejdernes repræsentant klar over, hvilken rolle og kompetence tillids- og sikkerhedsrepræsentanter er tiltænkt i arbejdet med stress? Er de øvrige ledere og medarbejdere også klar over det?

EGNE NOTER

LÆS MERE OM STRESS OG TRIVSEL

Bøger:

- Annemette Digmann: Ledelse med vilje. Børsen 2004.
- Bobby Zachariae: Stresskompetence: redskaber til håndtering af stress. Øvelsesbog og –cd. Rosinante 2004.
- Bo Netterstrøm: Stress på arbejdspladsen. Hans Reitzels Forlag 2002.
- Bo Netterstrøm: Stresshåndtering. Hans Reitzels Forlag 2007.
- Christian Bason, Agi Csonka og Nicolaj Ejler: Arbejdets nye ansigter. Børsen 2003.
- Hans Hvenegaard og Herluf Trolle: Den lærende organisation – fra udbrændthed til udvikling. Arbejdsmiljøfondet 1996.
- Hans Hvenegaard, Helge Jessen og Peter Hasle: Gruppeorganiseret arbejde – på vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne? Frydenlund 2003.
- John Graversgård: Psykisk arbejdsmiljø - en brugervejledning. Frydenlund Grafisk 1995.
- John Graversgård: Udbrændthed: bryd den onde cirkel. Frydenlund Grafisk 2003.
- Jørgen Møller Christiansen, Hanne Nørby og Mogens Agervold: Psykisk arbejdsmiljø i praksis. Metoder og værktøjer. Schultz Distribution 2005. Findes også på www.perst.dk og www.cfu-net.dk.
- Lis Lyngbjerg Steffensen: Ledelse og stress. Jyllands-Postens Forlag 2007.
- Nadja Prætorius: Stress. Det moderne traume. Dansk Psykologisk Forlag 2007.
- Ole Sørensen et al. (red.): Arbejdets Kerne – psykisk arbejdsmiljø i praksis. Frydenlund 2008
- Peter Hasle et al.:VIPS – Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø, NFA 2008
- Rolf Ekman og Bengt Arnetz: Stress. Individet – samfundet – organisationen – molekylerne. Fadl's Forlag 2006.

Materialer fra Det Personalepolitiske Forum – www.personaleweb.dk

- Aftalepakke om arbejdsbetinget stress. 2005.
- Arbejdsbetinget stress – et fælles anliggende. Vejledning til MED og SU. April 2007.
- Stress Magasinet 1 – 4. 2007.
- Undersøgelse af SU og MED-udvalgenes arbejde med stress. Rapport 2007.

Materialer fra Væksthus for Ledelse – www.lederweb.dk

- Succesfulde ledere i sygehusvæsenet. 2008.
- Kodeks for god ledelse – i kommuner og regioner. 2008.
- Ledere der lykkes – hvad er det de kan? 2007.
- Ledernetværk der virker. Gode råd til topledere og konsulenter. 2007.
- Når fusioner fungerer. De første 100 dage som leder af en fusioneret organisation. 2007.

Materialer fra Branchearbejdsmiljørådene:

- Stressværktøjer fra Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed 2006. www.etsundtarbejdsliv.dk
- Find jer ikke i stress!
- Værktøj 1: Visioner og ressourcer
- Værktøj 2: Personlige strategier mod stress
- Værktøj 3: APV efter den værdsættende metode
- Værktøj 4: Lederens arbejde med stress
- Værktøj 5: Omgangstone og kollegialitet
- Værktøj 6: Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen
- Værktøj 7: Kollegial feedback /supervision
- Værktøj 8: Stress-politik
- Lederens egen APV. Lisette Jespersen og BAR-SoSu.

- 8 ledelsesværktøjer fra Branchearbejdsmiljørådet Finans/Offentlig kontor og administration. www.arbejdsmiljoweb.dk
- God energi i ledelse.

Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser www.bar-service.dk:

- Stress og stresshåndtering. Fra stress til trivsel.
- Stress-af Kogebog. Historier fra arbejdspladser, hvor arbejdsglæde og trivsel hører til dagsordenen. Lisette Jespersen, 2006.

Materialer fra Arbejdstilsynet – www.at.dk

- AT's bekendtgørelse om arbejdets tilrettelæggelse
- AT-vejledning Arbejdspladsvurdering, nr. D1.1.
- AT-vejledning Kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, nr D.4.1.
- AT-vejledning Mobning og seksuel chikane
- AT-meddelse om voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse
- Arbejdsbetinget stress. April 2006.

Øvrige materialer:

- Den gode Arbejdsplads. Socialpædagogernes Landsforbund. 2007.
- Stress fra ord til handling – guide til fælles indsats på arbejdspladsen.. DJØF, www.djoef.dk/stress.
- Det grænseløsearbejde, de kønsopdelte uddannelser. LO-Dokumentation nr. 1/2007.
- Mellemledernes psykiske arbejdsmiljø. Af Jørgen Møller Christiansen og Hanne Nørby Rasmussen. PULS projekt. Kommuneinformation 1999.
- Systematisk udvikling af team. Af Hans Hvenegaard og Inger-Marie Wiegman, 2007 www.teamarbejdsliv.dk.
- Fakta og myter om stress: Tage Søndergaard Kristensen, Videncenter for Arbejdsmiljø, 2007
- Diverse materiale om stress, trivsel og psykisk arbejdsmiljø: Videnscenter for Arbejdsmiljø. Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) www.arbejdsmiljoviden.dk.
- Diverse materiale om stress fra FTF. www.ftf.dk.

EGNE NOTER

STOP STRESS
- skab trivsel i fællesskab

At gøre noget ved den arbejdsbetingede stress er en af de vigtigste udfordringer på arbejdspladser i kommuner og regioner.

Der ligger store gevinster for alle parter i at styrke de forhold på arbejdspladsen, der forebygger stress og fremmer trivsel.

Denne bog giver en systematisk indføring i arbejdet med at identificere, håndtere og ikke mindst forebygge stress i hverdagen.

Bogen er tænkt som inspiration til ledere, medarbejdere, tillidsvalgte og andre, der ønsker at arbejde seriøst med stress og trivsel.

Det Personalepolitiske Forum er et debatforum, der består af aftaleparterne KL, Danske Regioner og KTO.

ISBN 978-87-992481-0-0

Stress