

Stressindsats i Århus Kommune

Baggrund og begreber

Inspiration og handlemuligheder



Denne pjece er udarbejdet af
arbejds- og organisationspsykologerne
Rikke Brix og Michael Martini Jørgensen

Layout: Mette Reck

Tryk: Zeuner Grafisk A/S

August 2007

Udviklingshuset, Århus Kommune
Nr. Boulevard 1, 8000 Århus C.
Tlf. 8940 2310
E-mail: udviklingshuset@aarhus.dk
www.aarhuskommune.dk/udviklingshuset

FÅ OVERBLIK!

	side
Stress eller arbejdsglæde?	09
"De to diamanter" og "de seks guldkorn"	13
Regulering af stress på arbejdspladsen	19
En stressindsats, der ikke stresser...	22
Eksempler på stressindsats i Århus Kommune	24
Rundt om stress ved MUS	29



INDHOLDSFORTEGNELSE

	side
Forord	04
Del 1 – Baggrund og begreber	
Hvorfor sætte stress på dagsordenen?	06
”Aftalepakke” om arbejdsbetinget stress – et vink med en vognstang	06
At udmønte (hensigts)erklæringerne i praksis	06
Hvordan gør man?	07
At skabe et fælles sprog	08
Hvad er stress?	08
Forskellige typer af stress	11
En ressourceorienteret tilgang til stress	14
Del 2 – Inspiration og muligheder	
At forstå stress som et fælles anliggende	18
Hvem har ansvaret?	18
Stress som et spørgsmål om kompetenceudvikling	18
En fælles stressindsats – hvad handler det mere præcist om?	18
At omsætte intentioner til konkret handling	23
Der er ingen grund til at opfinde den dybe tallerken på ny	23
Stresspolitik – tomme ord eller godt fundament?	26
Hvordan gør man?	26
Har du brug for hjælp?	31
Konkrete muligheder for tiltag på stressområdet	bagsiden

FORORD

Hvad er egentlig stress, og hvad er ikke? Hvis man interesserer sig for arbejdsmiljø og trivsel er ordet stress næsten ikke til at komme udenom. Samtidig er stress en størrelse, som det kan være vanskeligt at få klart defineret og som faktisk er svær at afgrænse – trods det store fokus i mediebilledet.

I KTO-protokollatet om arbejdsbetinget stress fra 2005 blev det besluttet at MED- og sikkerhedsudvalgene på de enkelte arbejdspladser skulle fastlægge retningslinier for identificering, forebyggelse og håndtering af problemer knyttet til arbejdsbetinget stress.

I Århus Kommune besluttede fælles-MED-udvalget i foråret 2006, at det er de lokale hoved-MED-udvalg som skal forestå udmøntningen af KTO-aftalen på stressområdet. Publikationen her er tænkt som inspiration til dette arbejde, men også som et inspirationsoplæg, der kan benyttes på de enkelte arbejdspladser eller afdelinger.

Selv om aftalen mellem KL og KTO blev et klart signal til arbejdspladserne om nødvendigheden af at sætte stress på dagordenen, skulle det nødvendigvis være eneste grund.

Vi er som arbejdsplads nødt til at forholde os til, at vilkårene på arbejdsmarkedet vedvarende forandres. Hvor vi tidligere har lagt stor vægt på at skabe optimale fysiske rammer for arbejdets udførelse, har vi gennem de senere år i tiltagende grad måtte rette opmærksomheden mod knapt så håndgribelige størrelser som stress, samarbejde, mening i arbejdet og oplevelsen af retfærdighed på arbejdspladsen. Det er en stor udfordring – og en udfordring som vi må tage alvorligt. Sammenhængen mellem stress, trivsel og sygefravær er kendt, og konsekvenserne af ikke at tage hånd om stress og trivsel er alvorlige. Ledelsen på de enkelte arbejdspladser har et særligt ansvar for at indsatsen ikke bliver tomme ord, men at intentionerne føres ud i livet.

Indsatsen for at skabe optimale betingelser for den gode arbejdsplads ligger allerede i Århus Kommunes fælles personalepolitik. Med personalepolitikken som afsæt sætter publikationen her særligt fokus på netop stressområdet. Håbet er, at den vil bidrage til at gøre indsatsen mere konkret og håndgribelig.

Per Jensen
Løn- og personalechef
Århus Kommune



DEL 1

BAGGRUND OG BEGREBER

HVORFOR SÆTTE STRESS PÅ DAGSORDENEN?

Stress fylder meget i medie billedet. Hvis man ikke selv er stresset, kan man læse eller høre om nogen, der er – og om hvor galt det kan gå. Det handler ofte om mennesker, som er belastet af deres arbejde eller hele deres livssituation, og som på den ene eller anden måde ikke kan få deres arbejds- og privatliv til at hænge sammen.

De enkeltstående beretninger går hånd i hånd med undersøgelser, der søger at indfange omfanget af stressramte danskere og de negative konsekvenser, som stress har – både sundhedsmæssigt og samfundsøkonomisk. Undersøgelser viser at hele 10-12% af de offentligt ansatte oplever stress i en sådan grad, at det er helbredstruende. Ifølge tal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) er helt op til 20% alvorligt stressede. Endvidere anslår NFA, at der dagligt er ca. 35.000 danskere, som melder sig syge alene eller delvist på grund af stress, svarende til en fjerdedel af det samlede sygefravær.

Det kan naturligvis være svært at afgøre, om de alarmende tal udelukkende skyldes en stigning i forekomsten af stress eller om de også må tilskrives den massive opmærksomhed, som området er genstand for. Det er dog næppe en tilfældighed, at stress er blevet udnævnt til det næststørste arbejdsmiljøproblem i EU – kun overgået af lænde-/ryg-problemer. Kravene på arbejdsmarkedet ændrer sig til stadighed, og stiller nye udfordringer til både medarbejdere og ledere. Mediefokus eller ej, så er der – desværre kan man sige – god grund til, at man på arbejdspladserne får sat stress på dagsordenen.

"AFTALEPAKKE" OM ARBEJDSBETINGET STRESS – ET VINK MED EN VOGNSTANG

I 2004 indgik arbejdsmarkedets parter på europæisk plan – på opfordring fra EU-kommissionen – en rammeaftale vedrørende arbejdsbetinget stress. Formålet var, at få parterne til frivilligt at binde sig til at sætte fokus på stress over de kommende år. EU-aftalen sender et vigtigt signal om, at der fremover i langt højere grad end det er tilfældet i dag, bør ske en regulering af stress på det europæiske arbejdsmarked.

I Danmark er EU-aftalen blevet implementeret i forbindelse med den seneste overenskomst indgået mellem de (amts-)kommunale arbejdsgivere og KTO i 2005. Aftalen er en del af en større "aftalepakke" om arbejdsbetinget stress. Som en vigtig del af denne pakke er det besluttet, at MED- og sikkerhedsudvalgene på de enkelte arbejdspladser skal fastlægge de overordnede retningslinier for stressindsatsen i forhold til såvel identificering, forebyggelse og håndtering af problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress.

Der er i dansk sammenhæng ikke tale om de store nydannelser i forhold til den eksisterende lovgivning på arbejdsmiljøområdet. Det handler mere om at sende et tydeligt signal om, at man ønsker en forøget indsats på arbejdspladserne for at reducere og minimere stress.

AT UDMØNTE (HENSIGTS)ERKLÆRINGERNE I PRAKSIS

Der er næppe tvivl om, at der rundt om på de offentlige arbejdspladser – både blandt politikere, ledere og

BALANCE MELLE AFTALE OG LOVGIVNING

"...parterne har en forventning om, at de kommuner og amter [læs regioner], som viser vilje og evne til at forebygge og løse problemerne, gives det nødvendige råderum, mens Arbejdstilsynet stadig har en rolle at spille navnlig der, hvor der er problemer og hvor der ikke tages ordentlig hånd om problemerne." ("Aftalepakke" om arbejdsbetinget stress, indgået mellem de (amts)kommunale arbejdsgivere og KTO, 2005).

DET KAN BETALE SIG

Flere undersøgelser peger på, at det kan betale sig at sætte ind i forhold til stress og trivsel på arbejdspladsen. En stor amerikansk undersøgelse, der omfattede 7.739 virksomheder og i alt næsten 200.000 ansatte har f.eks. vist en klar sammenhæng mellem oplevelsen af et godt arbejdsmiljø og virksomhedernes produktivitet, fortjeneste og kundetilfredshed.

(J. Appl. Psychol. 2002; 87,268-79.)

medarbejdere – er stor opbakning til de gode intentioner og ønsker, som kommer til udtryk i den såkaldte ”aftalepakke” om stress. Men når det kommer til at udmønte de gode intentioner i praksis, kan tvivlen godt melde sig. For hvordan gør man lige det?

Trods talrige kurser, bøger og hjemmesider med gode råd og (gen)veje til et liv uden stress, synes det svært at omsætte de gode råd i praksis. Det er næppe tilfældigt, at Statens Institut for Folkesundhed (SIF) kan rapportere en stigende grad af oplevet stress blandt danskerne. I 1987 var det 35% af et repræsentativt udsnit af den danske befolkning, der rapporterede, at de ofte eller af og til følte sig stressede. I 2005 var tallet steget til 43%. Noget tyder på, at stress i den grad er blevet en normaltilstand – nogle vil måske næsten sige en generationskarakteristik. Hvor det på den ene side kan være vigtigt at forholde sig realistisk til det moderne arbejdsliv – og til stress som et vilkår – i hvert fald i kortere perioder af mange menneskers liv, så er det samtidigt afgørende at holde fast i, at det faktisk er muligt at gøre noget ved problemet. Og at det oven i købet slet ikke betaler sig at lade være.

HVORDAN GØR MAN?

Det er ikke nogen simpel sag at sætte effektivt ind overfor stress på arbejdspladsen. Alligevel er det som nævnt vigtigt at fastholde, at det faktisk er muligt at handle effektivt i forhold til stress. En væsentlig forudsætning er, at man handler på et kvalificeret og informeret grundlag og formår at skabe motivation om indsatsen fra alle sider på arbejdspladsen. For at kunne anvise konkrete handlemuligheder er det nødvendigt, at man har en fælles platform af viden.

For at tilgodese behovet for information og viden om området er denne publikation inddelt i to dele; en del der søger at skabe klarhed over baggrund og begreber på stressområdet og en del der mere direkte er et oplæg til inspiration og handlemuligheder.

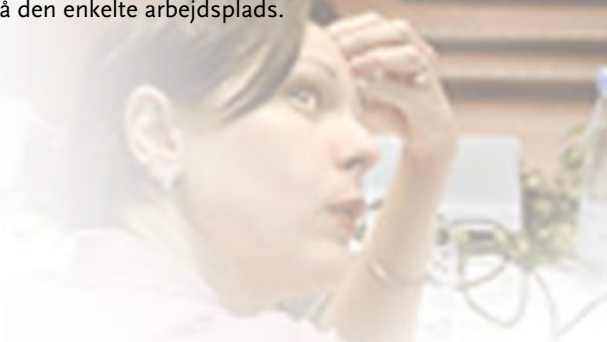
I første del – baggrund og begreber – er den centrale pointe nødvendigheden af at skabe et fælles sprog.

Et fælles sprog er en forudsætning for en fælles forståelse af, hvad stress er og ikke er, og dermed også en nødvendig forudsætning for effektiv håndtering af eventuelle stressproblemer. Stressdebatten kan synes broget og fyldt med forskellige opfattelser af problemets karakter og omfang. Et fundament af fælles viden kan derfor være en mulig vej til en nuanceret og løsningsorienteret dialog. Ligeledes kan viden om, hvordan stress konkret viser sig være en vigtig brik i håndteringen af stress på den enkelte arbejdsplads.

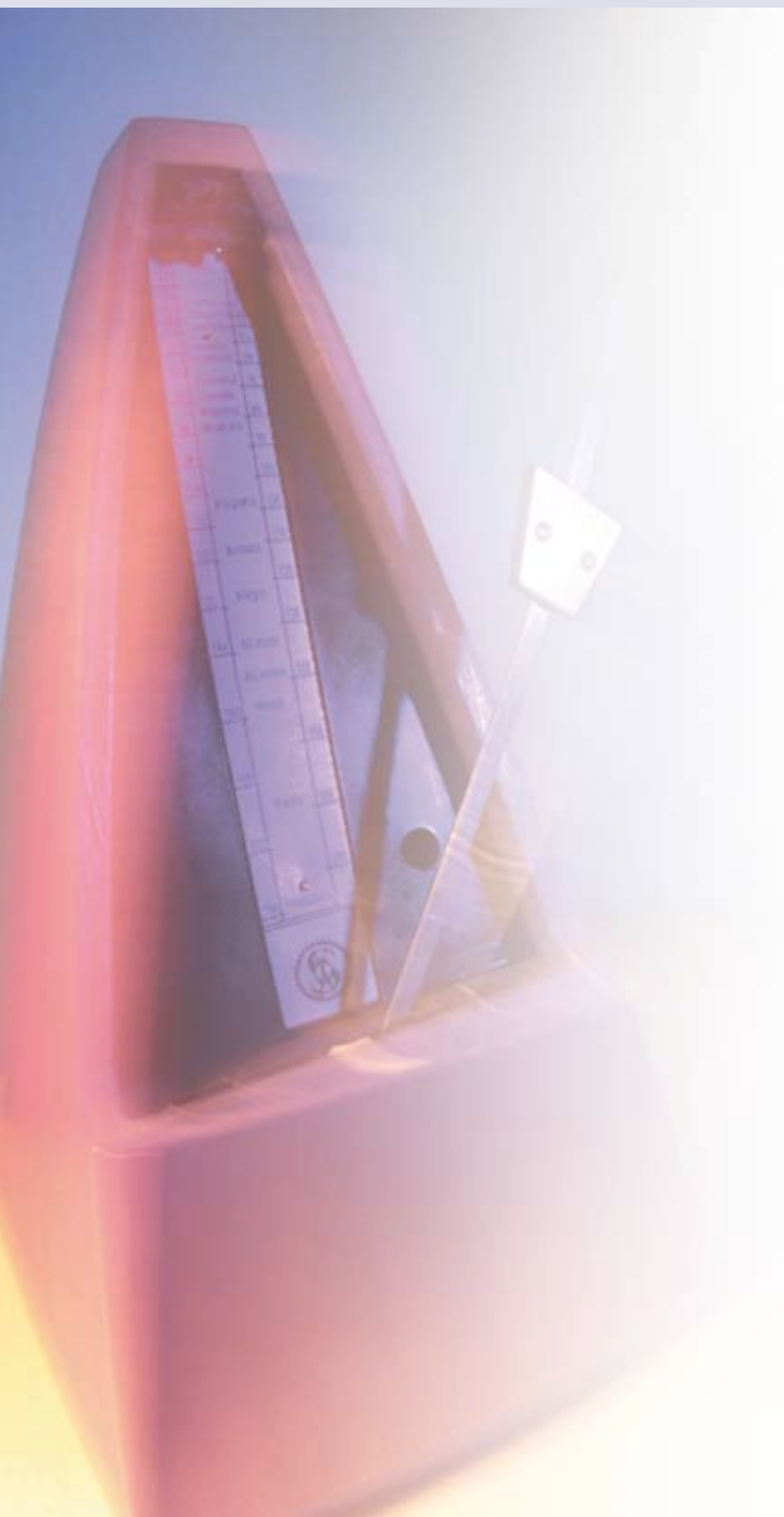
Anden del – inspiration og handlemuligheder – har to temaer som erfaringsmæssigt har stor betydning for den succes en indsats vil få.

Det første tema handler om at forstå stress som et fælles anliggende. Diskussionen om, hvorvidt stress er et individuelt eller et organisatorisk problem, er nemlig en diskussion, som ikke kan vindes. Stress er begge dele. De moderne måder at organisere arbejdslivet på stiller både ledere og medarbejdere overfor nye typer af udfordringer. En grundlæggende forståelse af stress som et fælles anliggende, er første skridt i retning af en effektiv indsats. Stress mærkes individuelt, men må løses på flere niveauer.

Det andet tema – og nok det allermost centrale – handler om at omsætte intentioner til konkret handling. Det er helt afgørende at en stressindsats ikke bliver ved de gode intentioner. Det er ofte nemmere at kortlægge behov og ønsker end at vide konkret, hvad man skal gøre. Denne del af publikationen indeholder derfor også konkrete idéer til, hvad man på den enkelte arbejdsplads kan gøre. Et godt udgangspunkt for en målrettet stressindsats kan være formuleringen af en stresspolitik – eller en stresshandleplan. Men en politik i sig selv er ingen garanti for konkret handlen. Derfor har det også stor betydning, hvordan politikken udformes og ikke mindst, hvordan den implementeres på den enkelte arbejdsplads.



AT SKABE ET FÆLLES SPROG



HVAD ER STRESS?

Begrebet stress er blevet en del af vores hverdagssprog. Vi hører tit udsagn som "Åh, der er så stresset på arbejde for tiden" eller "Hun er gået ned med stress". Meget ofte gør vi os dog ikke klart, hvad vi helt præcist mener, når vi siger "stress". Er stress bare et andet ord for, at lave for meget eller at have travlt? Eller er ordet blevet en slags fælles betegnelse for fysisk og psykisk ubehag af stort set enhver art?

I en arbejdsmæssig sammenhæng er fokus naturligt på den stress, som udspringer af forhold i og omkring arbejdet – selv om stress også kan skyldes andre livs-omstændigheder eller opstå på grund af problemer, der er en kombination af belastning på arbejdspladsen og derhjemme.

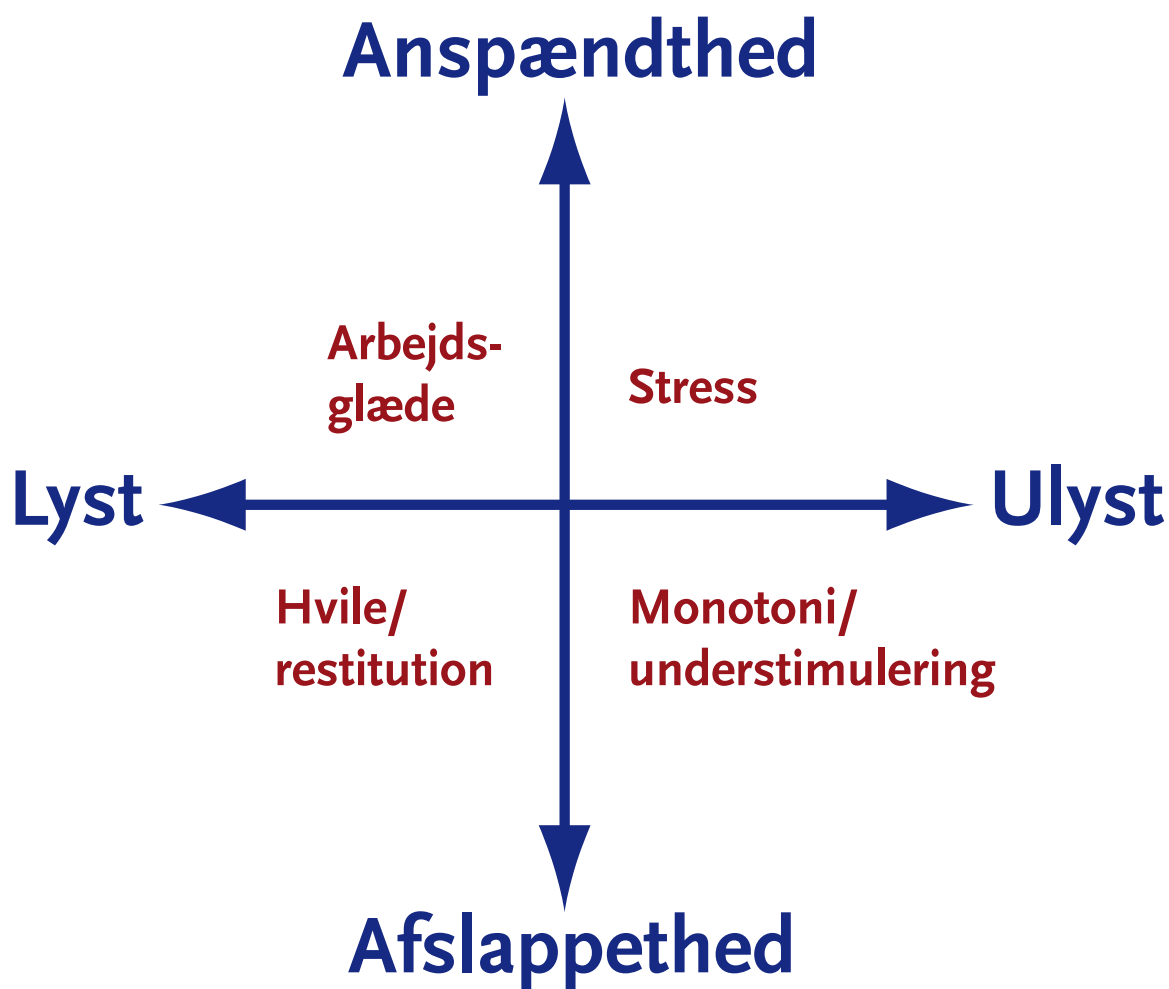
Hvis vi skal sætte ind i forhold til den stress, som faktisk kræver handling, er det vigtigt, at vi kan være nogenlunde enige om, hvad stress er – og hvad det ikke er. Afsnittet her er et forsøg på at skabe øget klarhed i forhold til stressbegrebet.

Forskningen på området har længe forsøgt at finde en præcis og dækkende definition. F.eks. har det været almindeligt at se stress som en ubalance mellem et menneskes ressourcer og de krav som personen udsættes for. Arbejdstilsynets definition fra 2004 er et eksempel på en definition af denne type. Arbejdsbetinget stress defineres her som en følelsesmæssig og psykofysiologisk reaktion, som typisk opstår fordi medarbejderen stilles overfor krav i arbejdet, som han ikke har ressourcer til at opfylde. Hvis medarbejderen samtidig har ringe muligheder for at påvirke kravene, øges hans risiko for stress yderligere (Håndbog om psykisk arbejdsmiljø, AT, 2004).

På arbejdsmiljøområdet har meget forskning derfor forsøgt at udpege bestemte typer af krav i arbejdet, som gav anledning til stressreaktioner hos medarbejderne. Det har imidlertid vist sig at sammenhængen mellem ydre krav og en persons stressreaktioner ikke er helt enkel. Flere undersøgelser har bl.a. bekræftet, at det, at blive understimuleret – altså det, at føle, at der ikke stilles tilstrækkeligt høje eller udfordrende krav til egen indsats – også kan være stressende.

DEFINITION PÅ STRESS

Stress er en række fysiske, psykiske og adfærdsmæssige reaktioner, der udløses af pres eller overbelastning, og som fører til en individtilstand karakteriseret ved en kombination af høj anspændthed og ulyst.

STRESS ELLER ARBEJDSGLÆDE?

VÆRD AT VIDE OM STRESS

- Stress er ikke en sygdom.
 - Stress er organismens svar på belastning.
 - Stress kan gøre os i stand til at yde en ekstra indsats.
 - Men lang tids stress kan få helbredsmæssige konsekvenser.
-

De senere år er det derfor blevet almindeligt at beskrive stress som en tilstand af anspændthed og ulyst. Definitionen er illustreret på figuren på foregående side. Figuren viser bl.a. at det er vigtigt at skelne mellem det, at have travlt på en lystfyldt måde (arbejdsglæde) og det, at have travlt på en ulystfyldt måde (stress). Det, at opleve sig anspændt eller aktiv på en lystfyldt måde, beskrives af visse som en tilstand af "flow". Der er tale om situationer, som vi nyder, hvor vi får meget fra hånden og oplever os aktive og energiske. Man bruger ind imellem også betegnelsen "positiv stress" om denne (aktiverings)tilstand. Risikoen ved ikke at skelne skarpt mellem den positive og den negative stress er, at det kan blive diffust, hvad det er for en stress vi skal tage alvorligt som arbejdsmiljømæssigt problem. Flere – bl.a. arbejdsmedicineren Bo Netterstrøm – har derfor gjort sig til talsmænd for at stressbegrebet reserveres den negative tilstand karakteriseret ved anspændthed og ulyst. Som vi senere vil uddybe kan den skarpe skelnen dog stå i kontrast til den virkelighed som mange oplever – nemlig at grænserne mellem de to tilstande ofte ikke er så klare, som man måske skulle tro.

Figuren viser også to andre tilstande som har betydning for oplevelsen af stress. Det er nemlig sådan, at tilstrækkelig afspænding/deaktivering er afgørende for, om arbejdsglæden kan fastholdes – også selvom man har et spændende eller udfordrende arbejde. Der er dog forskel på, om det er en tilstand man vælger af egen lyst (hvile) eller man er tvunget ind en situation, hvor man ikke oplever sine evner og kompetencer udnyttet (monotoni/understimulering).

Akut og langvarig stress

Stress er ikke i sig selv en sygdom, men langvarig stress kan føre til såvel fysisk som psykisk sygdom. Om stress-tilstanden ender med sygdom afhænger især af hvor stor belastningen er og hvor længe den varer. Endvidere er vi som individer forskellige og reagerer derfor ikke ens på belastninger.

Det er imidlertid vigtigt at skelne mellem to former for stress:

- Kortvarig eller akut stress, som kan være en hensigtsmæssig reaktion, der giver energi til at håndtere ekstra udfordringer og krav i arbejdet. Afløses denne

tilstand af hvile eller reduceret belastning, vil man relativt hurtigt være i balance igen.

- Langvarig eller kronisk stress, der kan få helbredsmæssige konsekvenser for den enkelte medarbejder, og dermed også få alvorligere konsekvenser for arbejdspladsen. De mest almindelige sygdomme, som har en sammenhæng med forekomsten af stress, er hjerte-kar-sygdomme og depression.

Herudover kan korterevarende – men meget intense – traumatiske oplevelser (ulykker, vold eller trusler) i visse tilfælde give anledning til længerevarende stressreaktioner.

Hvordan viser stress sig?

Når vi er i en stresstilstand, skærpes vores sanser, og vi sættes i stand til at yde en ekstra indsats. Blodtrykket stiger, og vi får mere fedt og sukker i blodet, og mere blod til vores muskler. Dette beredskab er hensigtsmæssigt og har gennem evolutionen øget vores muligheder for at klare os overfor mulige fjender eller farer. Men beredskabet kræver energi af organismen, og en hensigtsmæssig stressrespons forudsætter, at vi restituerer gennem hvile eller søvn. Sker dette ikke, bliver stresstilstanden mere kronisk, og kroppen kan reagere med udtrætning eller andre symptomer på kronisk stress.

Typiske stresssymptomer

Stress er som nævnt ikke en sygdom. Derfor findes der heller ikke et afgrænset sæt af symptomer eller klare kriterier, som afgør, om man er stresset eller ej. Der findes dog en række velkendte symptomer, hvoraf nogle naturligvis er mere alvorlige end andre. Det er meget individuelt, hvordan den enkelte mærker stress, men blandt de mere alvorlige stresssymptomer er bl.a. vedvarende søvnproblemer, nedsat koncentrationsevne og mærkbar ændret adfærd.

Et vigtigt skridt, hvis man skal forebygge og håndtere stress, er at blive opmærksom på de tidlige signaler – både egne og andres. Og det er ikke nødvendigvis enkelt. Vi har sandsynligvis alle mærket stresssymptomer på vores egen krop, uden at vi nødvendigvis blev alarmerede over det. Spørgsmålet er derfor ikke bare: Kan vi acceptere stresssymptomer eller ej – men nok så meget: Hvor voldsomme må symptomerne være – og hvor længe må de vare?

Typiske stress-symptomer

Fysiske	Psykiske	Adfærdsmæssige
Hjertebanken Hovedpine Rysten på hænderne Svimmelhed Tics Mavesmerter Hyppig vandladning Diarré Nedsat seksuel interesse Hyppige infektioner Forværing af kronisk sygdom Smerter	Ulyst Træthed Indre uro Hukommelsesbesvær Koncentrationsproblemer Rastløshed Irritabilitet Angst Nedsat humoristisk sans Følelse af udmattelse Depressive symptomer	Søvnløshed Lav selvfølelse Følelsesmæssig tilbagetrækning Indesluttethed Vrede Aggressivitet Nedsat præstationsevne Ubeslutsomhed Øget brug af stimulanser Appetitløshed Sygefravær

Kilde: Netterstrøm 2002

FORSKELLIGE TYPER AF STRESS

Klassisk forståelse af stress

Det har stor betydning for oplevelsen af stress, om man som medarbejder selv har mulighed for at påvirke sin situation. Denne viden er omdrejningspunktet i den såkaldte krav-kontrol-model (se side 12). Modellen, som er udviklet af Robert Karasek, har været anvendt i en lang række undersøgelser gennem de sidste 20-30 år, og har været baggrunden for mange tiltag i retning af øget medarbejderindflydelse og selvledelse.

Ideen bag krav-kontrol-modellen er, at man finder det højeste stress-niveau og den højeste sygelighed blandt medarbejdere som er stillet overfor kombinationen af høje krav og lav indflydelse (kontrol) i arbejdet. Det klassiske eksempel på en sådan arbejdssituation er en industriarbejder med en høj grad af ensidigt gentaget arbejde. Omvendt vil man forvente at medarbejdere med en høj grad af indflydelse også kan trives med høje arbejdskrav. Modellen er bekræftet i en række undersøgelser og er utvivlsomt medvirkende årsag til, at der gennem de

seneste 20-30 år har været mange tiltag i retning af øget uddelegering af ansvar, selvstyrende teams, selvledelse og lignende.

Den relationelle stress

I forsøget på at finde væsentlige kilder til stress, har der i mange år også været opmærksomhed på belastninger forbundet med det, at arbejde med mennesker. Det har vist sig vanskeligt at isolere en særlig "relational stress", men der er næppe tvivl om, at det, der belaster i disse typer jobs, ikke altid er forholdet mellem krav og kontrol, men nok så meget de emotionelle krav forbundet med arbejdet – f.eks. krav om ikke at vise egne følelser, men bevare en professionel facade ligegyldigt hvad eller dilemmaer forbundet med ønsket om at yde borgeren den bedste pleje og omsorg og samtidig forholde sig til meget specifikke krav til arbejdets udførelse. Man kan måske spørge om den bevægelse i retning af større selvbestemmelse og frihed i tilrettelæggelsen af arbejdet, som præger mange arbejdsområder, helt har fundet sted indenfor pleje- og omsorgsfagene hvor kvalitetssikring og målstyring fylder stadig mere.

Krav-kontrol-modellen

	Lav kontrol	Høj kontrol
Høje krav	Stress	Arbejdsglæde
Lave krav	Understimulering	Afslapning

Nye stressfænomener

Til trods for at indflydelse utvivlsomt spiller en væsentlig rolle for trivsel og stressniveauet på arbejdspladsen, kan man også spørge om krav-kontrol-modellen helt indfanger den "moderne" stress.

For en del mennesker er problemet på arbejdspladserne i dag næppe mangel på indflydelse eller selvbestemmelse. Problemet kan tværtimod være, at man som medarbejder selv er ansvarlig for tilrettelæggelsen og udførelsen af arbejdet – og at det dermed kan være diffust, hvornår man reelt er færdig eller hvornår opgaven er løst tilfredsstillende. De moderne måder at organisere arbejdslivet på – f.eks. gennem projekter og selvstyrende teams – har medført nye dilemmaer og nye former for krav til den enkelte medarbejder. Det er ikke længere tilstrækkeligt at være fagligt kompetent. Krav om selvforvaltning, selvledelse, fleksibilitet og sociale kompetencer findes ved næsten enhver jobfunktion.

Det er således muligt at have et udfordrende job med en høj grad af indflydelse og selvbestemmelse, hvor de ydre krav om præstation og effektivitet går hånd i hånd med ens egne krav til arbejdspræstationen – men hvor det kan blive vanskeligt at lægge arbejdet fra sig eller helt at mærke, hvornår opgaven er løst tilfredsstillende. Og hvor de teknologiske muligheder for at arbejde når som helst og hvor som helst f.eks. kan gøre det vanskeligt at tilgodese balancen mellem arbejde og privatliv.

Kilder til stress

Megen forskning har forsøgt at identificere bestemte faktorer, som øger risikoen for stress. Sådanne "stressor-

er" eller kilder til stress kan være så forskellige ting som alvorlig sygdom, trusler om vold, støj, stramme deadlines eller skilsmisse. I arbejdsmæssig sammenhæng er der i Danmark især blevet fokuseret på seks dimensioner, som på tværs af konkrete arbejdsforhold optræder som potentielle "stressorer" (NFA, 2007):

- Lav indflydelse.
- Lav mening i arbejdet.
- Lav belønning i forhold til indsatsen.
- Ringe forudsigelighed.
- Lav social støtte.
- For høje eller for lave krav i arbejdet.

De seks dimensioner kaldes også "de seks guldorn", fordi de – nok så vigtigt – kan anvendes positivt til at øge trivsel og forbedre arbejdsmiljøet. De seks guldorn omfatter en stor del af de faktorer som er afgørende for trivsel på arbejdspladsen, og er gode som påmindelser om hvad det er, der måske gør en specifik arbejdsituation belastende.

I takt med at der generelt sættes øget fokus på sociale relationer på arbejdspladsen – og ikke mindst på ledelsens betydning – har det vist sig at mere overordnede værdier – som tillid og retfærdighed – har en afgørende betydning for både stress og sygefravær. Som supplement til de seks guldorn, har NFA derfor introduceret "de to diamanter" – tillid og retfærdighed, som det fundament de seks guldorn bør hvile på.

”De to diamanter” og ”de seks guldorn”

DE TO DIAMANTER



Tillid og retfærdighed på arbejdspladsen. ”De to diamanter” er to overordnede værdier, der sammen med ”de seks guldorn” har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø.







POSITIVE KONSEKVENSER

Et godt udviklende psykisk arbejdsmiljø. Tillægsgevinsten ved et godt psykisk arbejdsmiljø er en bedre kvalitet og produktivitet.

NEGATIVE KONSEKVENSER

Et dårligt psykisk arbejdsmiljø med mistillid og manglende respekt giver dårlig trivsel, større fravær, lavere motivation og kreativitet, mindre hjælp og støtte mellem kollegerne, dårligere hjælp til kunder og klienter, samt mindre lyst til at blive på arbejdspladsen.

DE SEKS GULDKORN

	De seks guldorn	Positive konsekvenser	Negative konsekvenser
	Indflydelse på eget arbejde	Handlekompetence og ansvarlighed	Hjælpeløshed og magtesløshed
	Mening i arbejdet	Følelse af mening og sammenhæng	Fremmedgørelse og normløshed
	Forudsigelighed	Tryghed og sikkerhed	Uvished og usikkerhed
	Social støtte	Social forankring og integration	Ensomhed og isolation
	Belønning	Personlig værdighed og følelse af værdi	Frustration og værdiløshed
	Krav i arbejdet	Personlig udvikling og vækst	For høje krav: stress For lave krav: apati

Kilde: www.arbejdsmiljoportalen.dk

EN RESSOURCEORIENTERET TILGANG TIL STRESS

I indsatsen overfor stress på arbejdspladsen kan der i sagens natur være en tendens til at fokusere på belastende forhold i arbejdsmiljøet – faktorer, der opleves som en trussel mod trivsel og sundhed.

Dette afspejles også i det seneste KTO-forlig i ”aftalepakken” om arbejdsbetinget stress. I overensstemmelse med en traditionel arbejdsmiljøtilgang handler det i høj grad om at afdække problemerne i arbejdsmiljøet med henblik på efterfølgende at finde løsninger, der kan eliminere eller i hvert fald minimere de negative konsekvenser.

Et dynamisk stressbegreb

Det traditionelle fokus på kilder til stress har imidlertid også begrænsninger. F.eks. kan der være arbejdsforhold, som er forbundet med negativ stress for nogle medarbejdere, mens de omvendt er forbundet med arbejdsglæde eller ”flow” for andre. Der kan også være arbejdsforhold, som i visse situationer eller på bestemte tidspunkter opleves som belastende og trivselshæmmende, mens de i andre situationer opleves som energigivende og trivselsfremmende.



TRE TYPER STRESS

Den ”klassiske” stress

Tempo, ensformigt arbejde, lav indflydelse, få udviklingsmuligheder.

Den ”relationelle” stress (arbejde med mennesker)

Uklare krav, stort arbejdspress, følelsesmæssige krav, konflikter, vold og trusler, lav prestige, krævende brugere.

Den ”moderne” stress

”Uendelige krav”, mange deadlines, uklar grænse til fritiden, ubalance arbejdsliv/privatliv, manglende forudsigelighed, individualiserede arbejdsforhold.

(Fakta og myter om stress, Videncenter for Arbejdsmiljø, 2007).

Selv om de tre stress-”typer” oplagt knytter sig til bestemte fagområder, vil mange arbejdspladser nok opleve, at de rummer en kombination af sådanne stress- eller problemtyper. Det er imidlertid vigtigt at gøre sig klart, hvilke kilder til stress, som er specifikke for en arbejdsplads, hvis man ønsker at gøre noget ved problemet. Det som kan være løsningen eller kuren ét sted – f.eks. øget indflydelse – kan omvendt være et af de primære problemer et andet sted.

DYNAMISK STRESSBEGREB – HVORFOR DET?

Når vi her vælger en dynamisk tilgang til stress er det for det første fordi, den mere dynamiske forståelse bedre fanger den oplevelse mange mennesker har – at stress ikke er så afgrænset en størrelse – og at det til tider kan være svært helt at afgøre om man er ”oppe at køre” på den gode eller den dårlige måde. For det andet får man i den konkrete indsats på arbejdspladsen mulighed for at arbejde med såvel de trivselsfremmende som de trivselshæmmende aspekter af arbejdslivet. Og det er netop ofte i de trivselsfremmende og lystbetonede sider af arbejdslivet – og af livet som sådan – at man kan finde nogle af de løsninger og ressourcer, som er nødvendige, når der skal sættes ind overfor den negative stress.

Mange stresskilder kan endvidere ikke ses isoleret, men forstås kun, hvis de tænkes ind i en større sammenhæng. Når en medarbejder f.eks. reagerer med negative stressreaktioner i tilknytning til en bestemt opgave, skyldes det så opgaven i sig selv eller snarere omstændigheder omkring opgavesituationen? Og er disse omstændigheder forbigående eller vedvarende? Handler det om generelt manglende kvalifikationer, manglende støtte fra ledelsen eller handler det mere om den aktuelle samlede mængde af arbejdsopgaver? Eller handler det snarere om at vedkommende på det konkrete tidspunkt er presset på hjemmefronten og ikke har det overskud, som kræves for at klare arbejdsopgaven? Svarene på disse spørgsmål kan variere meget fra person til person og også variere alt efter, hvornår man spørger.

MED- og sikkerhedsorganisationens opgave med at identificere kilder til stress kan således vise sig mere udfordrende og krævende end som så. Det er ikke ensbety-

dende med at kortlægning er umuligt – men det kan være nødvendigt at nuancere eller præcisere de kilder til stress, som tegner sig på en arbejdsplads.

Det er her en mere dynamisk tilgang til stress kan have sin berettigelse. I en dynamisk forståelse ses stress som et grundlæggende neutralt begreb – et spektrum af aktiveringstilstande – grøn, gul og rød (se figuren nedenfor). Den grønne stress/aktivering svarer her til arbejdsglæde og lystbetonet travlhed, mens den røde stress/aktivering er udtryk for stress i Netterstrømsk betydning.

Det udvidede stressbegreb er også med til at illustrere en vigtig pointe i forhold til det moderne arbejdsliv, nemlig at den grønne stress – måske næsten umærkeligt – kan bevæge sig imod det røde område, den negative stress, fordi engagementet løber af med os, og vi helt overhører kroppens advarselssignaler, og ikke får de pauser og den søvn, vi måske har brug for.

DET DYNAMISKE STRESSBEGREB

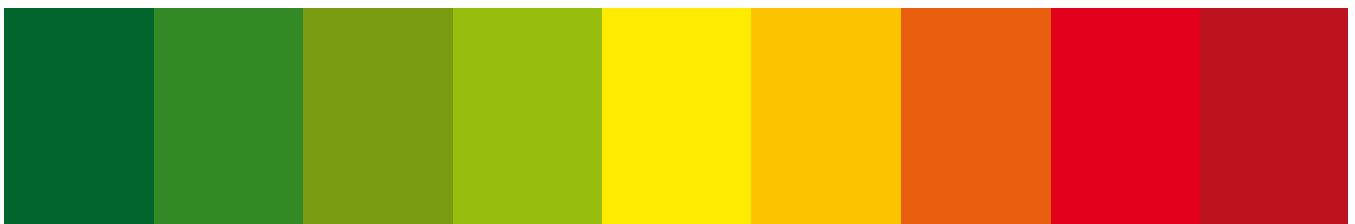
Arbejdsglæde

Stress

”Grøn stress”

”Gul stress”

”Rød stress”



Energi-givende

Energi-drænende

Overskud

Underskud

Lyst

Ulyst

Eksempler på små og store kilder til stress i hverdagen...

Trusler om vold

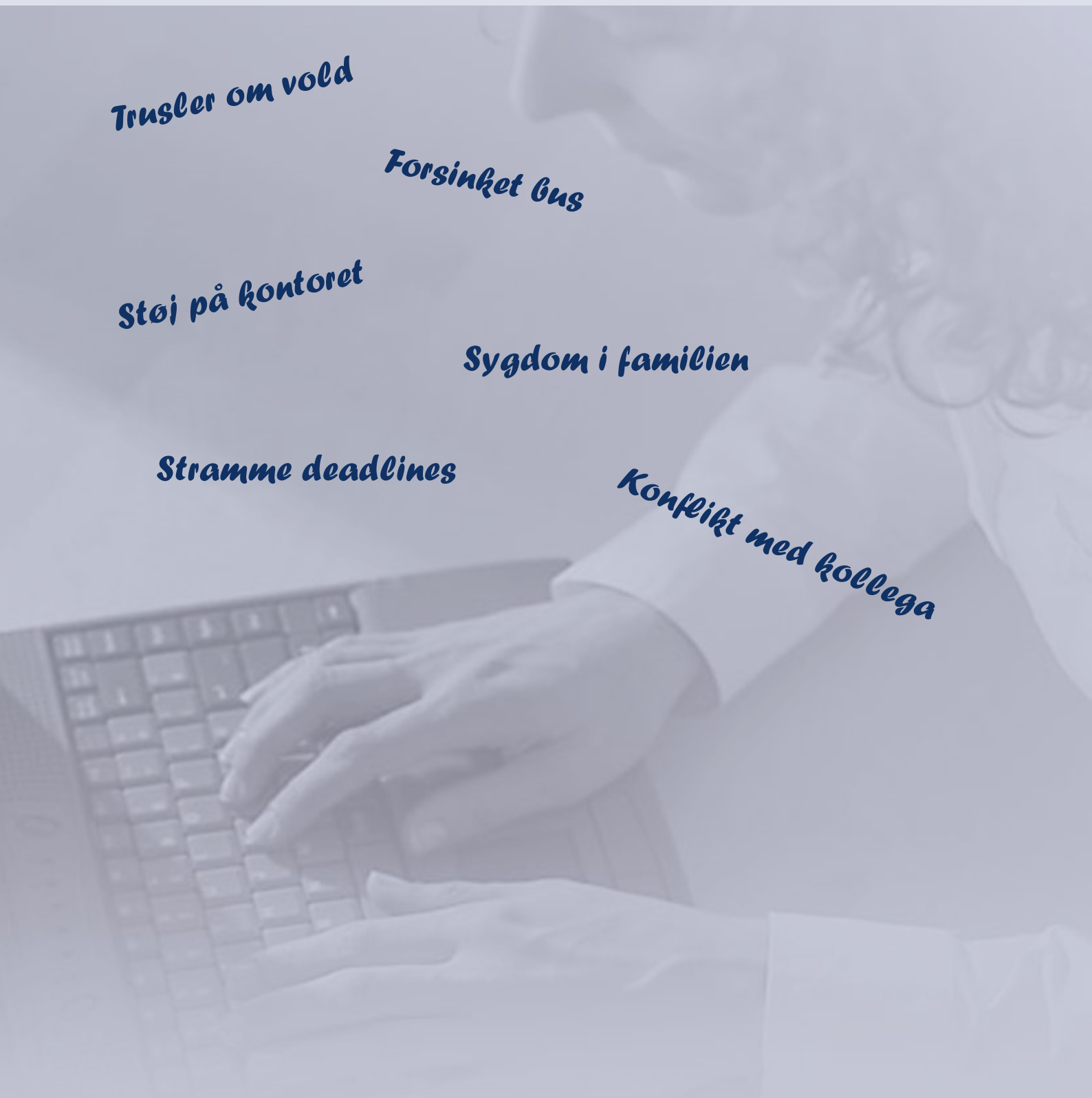
Forsinket bus

Støj på kontoret

Sygdom i familien

Stramme deadlines

Konflikt med kollega



DEL 2

INSPIRATION OG HANDLEMULIGHEDER

AT FORSTÅ STRESS SOM ET FÆLLES ANLIGGENDE

HVEM HAR ANSVARET?

Det sker desværre stadig, at dialog om stress på arbejdspladsen ender i en ufrugtbar kamp om hvem der har "skylden". Lederen kan føle, at stress bliver brugt som kasteskyts i et uophørligt krav om flere ressourcer. Medarbejderne kan føle, at ledelsen ikke tager problemet alvorligt – eller kun har øje for de belastninger, der er i privatlivet – eller hos den enkelte.

I en engelsk undersøgelse fra 2005 satte man sig for at undersøge folks opfattelser af begrebet "arbejdsstress". Som man nok kunne forvente, var der store forskelle i måden folk opfattede begrebet på, hvilket jo i sig selv er sigende. Man fandt imidlertid også en forskel i måden ledere og ansatte opfattede begrebet på. Hvor lederne primært fokuserede på det individuelle ansvar i håndteringen af stress, så medarbejderne i højere grad stress som et organisatorisk problem – eller i hvert fald som et samspil mellem individuelle og organisatoriske faktorer. (Work and Stress, 2005, 19, 101-120)

Kampen om ansvar eller "skyld" er ufrugtbar, fordi stress er et komplekst fænomen, og fordi årsagerne til stress oftest skal findes i et samspil mellem flere forhold som er vanskelige at skille ad. Vi kan f.eks. klare en høj grad af arbejdsmæssig belastning, hvis vi samtidig har et godt og stabilt privatliv. Omvendt kan vi klare megen belastning på hjemmefronten, hvis arbejdslivet er uproblematisk. Når det går galt – og belastningen udvikler sig til alvorlig stress – er det ofte, fordi der er en eller anden grad af belastning begge steder.

Stress bør ikke være et individuelt problem. Det moderne arbejdsliv stiller nye typer af udfordringer til både den enkelte medarbejder og organisationen. Udgangspunktet må altid være, at den del af den oplevede stress som har med arbejdet at gøre, er noget arbejdspladsen forholder sig til. Dette friholder ikke den enkelte for ansvar, men kan forhåbentlig gøre det lettere at tale åbent om problemet.

STRESS SOM ET SPØRGSMÅL OM KOMPETENCE-UDVIKLING

En vellykket stressindsats beror i høj grad på organisationens og dens medarbejders kompetencer – på samme måde som det gælder alle øvrige opgaver, der skal løses på arbejdspladsen. Kompetenceudvikling i arbejdslivet handler overordnet om udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger hos medarbejderne.

Stresskompetence defineres her som "de faglige og personlige kvalifikationer, som organisationen kan bringe i spil – på de forskellige niveauer – med henblik på at ruste arbejdspladsen og medarbejderne til bedre at kunne stå imod eller håndtere (potentielt) stressfremkaldende situationer."

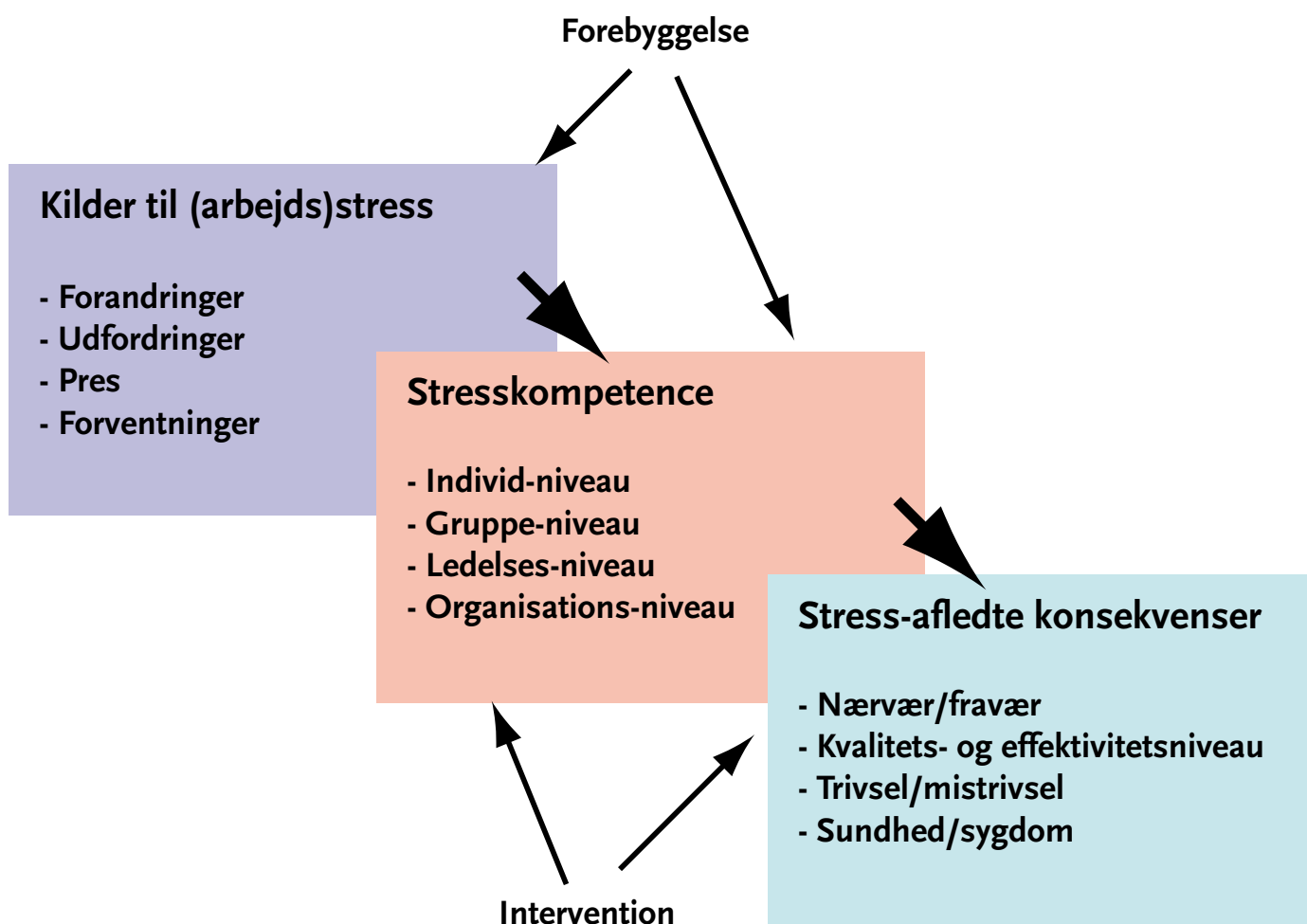
Figuren på næste side illustrerer, hvorledes stresskompetencen på de forskellige niveauer er afgørende for hvorvidt potentielle stresskilder faktisk får negative konsekvenser for organisationen. Figuren illustrerer samtidig hvordan stresskompetence på en og samme tid handler om forebyggelsesstrategier og strategier for intervention/håndtering.

EN FÆLLES STRESSINDSATS – HVAD HANDLER DET MERE PRÆCIST OM?

Kortlægning på flere niveauer

I arbejdet med at identificere kilder til stress er udfordringen ofte at disse er komplekse. Der kan være brug for en del analysearbejde før man kan danne sig et billede af, hvor de særlige problemer ligger og på hvilket niveau. Handler det f.eks. primært om arbejdets organisering, om kommunikation eller handler det mere om subjektive faktorer, såsom følelsesmæssigt pres eller manglende anerkendelse? Ofte vil der være tale om, at flere niveauer spiller sammen og gensidigt påvirker hinanden. En god kortlægning gør det muligt at identificere hvilke indsats der er relevante på de forskellige niveauer.

REGULERING AF STRESS PÅ ARBEJDSPLADSEN



Forebyggelse

Forebyggelse handler i en klassisk arbejdsmiljøforståelse om at eliminere risici, der udgør en sundheds- og sikkerhedsmæssig trussel. I forhold til stress handler forebyggelse således også om at kortlægge, forstå og forudse potentielt stressfremkaldende situationer, så de reduceres – og om muligt helt undgås. Det er imidlertid næppe muligt helt at fjerne kilderne til stress på arbejdspladsen. Derfor handler forebyggelse af stress i høj grad også om at ruste arbejdspladsen og medarbejderne til bedre at kunne stå imod eller håndtere (potentielt) stressfremkaldende situationer – dvs. at øge stresskompetencen.

Intervention

Når der arbejdes med stresskompetence bliver den klassiske skelnen mellem forebyggelse og intervention mindre vigtig, idet indsatsen kan have både forebyggende og interventionsmæssigt sigte. Erfaringsmæssigt bør forebyggelse stå centralt i enhver stressindsats, men den kan ikke stå alene. En effektiv stressindsats handler også om at afklare hvilke former for tilbud og hjælp, der skal være, når og hvis man som leder eller medarbejder rammes af stress i alvorlig grad. Hvordan kan vi som arbejdsplads og som kolleger støtte de stressramte, og hvornår har vi brug for professionel hjælp udefra?

Stresskompetence på alle niveauer

"IGLO"-princippet kan være en enkel måde at minde sig selv om, at det ofte vil være utilstrækkeligt at arbejde med stress på et enkelt niveau, og at man er nødt til at anske problemet mere bredt.

Stresskompetence på individniveau

- Lær dine stress-symptomer at kende – og skærp opmærksomheden på, hvad der er reelle faresignaler, f.eks. dårlig nattesøvn. Tag disse signaler alvorligt – det er ikke sikkert, at andre kan se dem.
- Tal om det, der stresser dig.
- Fokuser på de ting, du har indflydelse på – og undgå så vidt muligt at bruge krudt på det, du ikke har indflydelse på.
- Vær opmærksom på om din arbejdsplads faktisk tilbyder hjælp til håndtering af stress.
- Tag din tid alvorligt og øv dig i prioriteringens svære kunst. Søg eventuelt hjælp hos din leder.
- Prioriter dine relationer – både på arbejdspladsen og derhjemme.

Stresskompetence på gruppeniveau

- Skab klare retningslinier for hvordan man hjælper stressramte kollegaer.
- Aftal eventuelt hvordan I kollegialt støtter hinanden, så tegn på alvorlige stresssymptomer opdages i tide.
- Sæt stress på dagsordenen – f.eks. på temamøder og i gruppeudviklingssamtaler (GRUS).
- Forhold jer til den aktuelle kultur. Er stress tabu? Er stress en normaltilstand?
- Udbred kendskabet til hvad stress er, hvordan det kan opstå, og hvordan det kan imødegås eller håndteres.

”IGLO”-PRINCIPPET

Stress skal forstås og håndteres på alle niveauer:

- Individ
 - Gruppe
 - Ledelse
 - Organisation
-

Stresskompetence på ledelsesniveau

- Lederen skal vise vejen. Det er ledelsen, der lov-mæssigt har ansvaret for at sikre et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Det er med andre ord også et lederansvar at opdage og reagere på faresignaler vedrørende stress.
- For at være en troværdig rollemodel må man som leder også kunne forholde sig til sit eget stressniveau. En stresset leder smitter let sine medarbejdere.
- Vær med til at aftabuisere stress og bidrag til, at det bliver naturligt at tale om stress på arbejdspladsen.
- Vær lydhør og undgå kampen om hvis skyld stress er.
- Forhold dig til hvordan du som leder kan hjælpe en stressramt medarbejder. Kan du f.eks. hjælpe medarbejderen med at prioritere sine opgaver eller reducere opgavepresset i en periode?
- Hav et telefonnummer parat, så du kan tilbyde stressramte medarbejdere professionel hjælp, hvis det er påkrævet.

Stresskompetence på organisationsniveau

- Formulér en vision. Tag stilling til hvilke signaler I som arbejdsplads ønsker at sende – såvel udadtil som indadtil – når det gælder stress.
- Overvej om I har brug for en overordnet stresspolitik. Hvis det er skudt over målet, så sørg i hvert fald for en konkret handleplan på stressområdet.
- En god handleplan er lokalt forankret, så hellere en oversigt over konkrete tiltag som er realistiske for netop jeres arbejdsplads end alt for overordnede og generelle hensigtserklæringer.
- Undersøg om opgaver og ressourcer passer sammen. Hvis ikke, er der brug for prioritering og/eller opkvalificering af medarbejdere.
- Gør eventuelt stressindsatsen til en integreret del af arbejdet med APV-arbejdet.



En stressindsats, der ikke stresser...

Det er vigtigt at forholde sig realistisk til egen formåen og kunnen, når man skal planlægge en stressindsats:

- Hvad er vi gode til?
- Hvad er vi mindre gode til?
- Hvor kan vi selv?
- Hvor har vi brug for hjælp?

En velplanlagt indsats baserer sig også på, at man afdækker sine nuværende ressourcer og muligheder på stressområdet og sammenholder disse med de mål, som man på arbejdspladsen ønsker fremover og/eller der stilles krav om udefra.



Det er som udgangspunkt bedre at sætte målrettet ind på en række prioriterede, konkrete områder, frem for at bilde sig selv ind, at man kan klare alle udfordringer på en gang. Diskuter eventuelt figuren ovenfor på et personalemøde.

AT OMSÆTTE INTENTIONER TIL KONKRET HANDLING

DER ER INGEN GRUND TIL AT OPFINDE DEN DYBE TALLERKEN PÅ NY

Når man på arbejdspladserne skal til at tage fat om de udfordringer, som kobler sig til en konkret stressindsats, vil man sjældent behøve at starte fra nul.

Der vil ofte være en række ting, som man allerede gør og som man naturligt kan bygge videre på. Det gælder både i forhold til kortlægning af kilder til stress på arbejdspladsen, forebyggelse af stress samt konkrete tilbud til stressramte medarbejdere.

Sikkerheds- og MED-udvalgene vil i mange tilfælde have et godt fundament for at føre intentionerne fra KTO-af-talepakken om stress ud i livet. Et helt naturligt omdrejningspunkt for en stressindsats er arbejdspladsvurderingerne (APV), især for de arbejdspladser, som har formået at udvikle og tilpasse APV-tankegangen og tilhørende metoder til de særlige udfordringer, som gælder i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

For andre er udfordringerne større. Her kan det være en god idé at overveje relevant efteruddannelse for ledere og medarbejdere i SiO/MED. Det kan også være en god idé at benytte sig af eksisterende netværk og trække på erfaringer og viden fra ledere og medarbejdere, der arbejder på tilsvarende typer arbejdspladser.



STRESSINDSATS PÅ ARBEJDSPLADSEN. HVAD KAN I BYGGE (VIDERE) PÅ?

- Trivselsmålinger/arbejdsklimamålinger.
 - APV på det psykiske område.
 - Viden om det arbejdsrelaterede sygefravær.
 - Eksisterende politikker (personalepolitik, sygefraværspolitik osv.).
 - Medarbejdersamtaler (f.eks. omsorgssamtaler, MUS, GRUS).
 - Leder- og medarbejderudviklings-programmer.
 - Eksisterende tilbud til stress- og kriseramte medarbejdere.
-

Eksempler på stressindsats i Århus Kommune

KURSER I STRESSHÅNTERING FOR LEDERE I BØRN OG UNGE

I Børn og Unge har man indledt et samarbejde med Udviklingshuset om et kursus i stresshåndtering for ledere. Kurset har to hovedtemaer, dels lederens rolle i håndtering af stress hos medarbejdere – dels lederens håndtering af eget stressniveau, og udfordringerne forbundet med at være rollemodel. På kurset introduceres bl.a. principperne i kognitiv stressreduktion, en metode der har vist sig meget effektiv i forhold til såvel forebyggelse som behandling af stress. Det første kursusforløb er afviklet som et pilotprojekt med støtte fra sygefraværspuljen.

MAGISTRATSAFDELINGEN FOR SUNDHED OG OMSORG SÆTTER FOKUS PÅ ARBEJDSBETINGET STRESS

I Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg (S&O) har man aktuelt iværksat en større proces, der har til formål at sætte fokus på arbejdsbetinget stress. Udgangspunktet for indsatsen er bl.a., at mange af de ansatte i S&O er beskæftiget som frontpersonale, der yder personlig service og omsorg for borgerne. Når man i det daglige arbejde selv er redskabet, er det helt nødvendigt, at det redskab vedligeholdes på bedst mulig vis. Samtidig lægger man vægt på, at medarbejderne ikke må opleve processen som en stressfaktor i sig selv.

I første omgang ligger processen i MED-systemet. HMU har udfærdiget et sæt retningslinier for, hvordan man vil arbejde med identifikation, forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget stress i S&O. Et element i retningslinierne er, at hvert lokale MED-udvalg skal udarbejde konkrete handleplaner for deres indsats på de tre områder. For at de lokale MED-udvalg kan løse opgaven – og føler sig klædt på hertil – understøttes de lokale drøftelser af en udarbejdet pjece, hvori de mest væsentlige fokusområder samt gode råd og ideer fremgår. Derudover afholdes tre fyraftensmøder: et om identifikation, et om forebyggelse og et om håndtering. Målgruppen for møderne er primært de lokale MED-udvalg. Tanken er, at MED-udvalgene allerede på møderne kan påbegynde udarbejdelsen af de lokale handleplaner, hvorved denne opgave lettes for dem. HMU modtager kopi af alle handleplaner – herunder også eventuelle ønsker til større tværgående tiltag. Det er HMU's opgave at vurdere behovet for tværgående tiltag og tage initiativ til sådanne, hvis det er nødvendigt.

ARBEJDE MED STRESS SOM DEL I STØRRE PERSONALEPOLITISK PROCES I KULTUR- OG BORGERSERVICE

I 2006 igangsatte man i kultur- og borgerservice en større personalepolitisk proces som involverer ledere og alle MED-udvalg. Målet er, at skabe større sammenhæng og klarhed på det personalepolitiske område. Processen tager afsæt i den overordnede personalepolitik og de TRE værdier: Troværdighed, respekt og engagement. Der er i den forbindelse nedsat fire arbejdsgrupper med hver sit fokusområde. Ét af disse fokusområder er sundhed og trivsel, som sætter særligt fokus på stress, sygefravær, sundhed og arbejdsmiljø.

Indenfor stressområdet har arbejdsgruppen til opgave at formulere en række anbefalinger om forebyggelse og behandling af stress. Anbefalingerne tænkes formuleret som konkrete indsatser, der kan anvendes på ledelses-, gruppe- og individniveau. Derudover er det hensigten, at det tværgående projekt som omfatter alle fire arbejdsgrupper skal sikre at et område som stress også tænkes ind alle relevante områder f.eks. forventninger til ledere, MUS-samtaler og lignende.

POLITIK VEDRØRENDE BALANCEN MELLEM ARBEJDSLIV OG PRIVATLIV VED UDVIKLINGSHUSET

Udviklingshuset er en konsulentenhed med mange korterevarende projekter og en høj grad af videnstunge opgaver, som det kan være svært at overdrage til andre. Samtidig har konsulenterne stor frihed i arbejdstilrettelæggelsen og mulighed for at arbejde hjemme. For at imødegå de udfordringer som en arbejdsplads af denne type typisk har, har man på Udviklingshuset nedsat en arbejdsgruppe med leder og medarbejderrepræsentanter. Gruppen har udarbejdet et oplæg til en politik til drøftelse på tre personalemøder. Formålet med oplægget er, at der på arbejdspladsen udarbejdes konkrete retningslinier for f.eks. mail- og telefonbesvarelser, samt varetagelse af overarbejde eller behov for reduceret arbejdsmængde i kortere eller længere perioder. Endvidere bliver oplægget udgangspunkt for dialog om, hvordan man kan kollegialt kan støtte hinanden i at opretholde en hensigtsmæssig balance mellem arbejde og privatliv.

HVORFOR STRESSPOLITIK?

- Reducere forekomsten af stress.
- Etablere fælles sprog/fælles holdning.
- Tydeliggøre ansvarsfordelingen så alle i organisationen forholder sig aktivt til problemet.
- Retningslinier for hvordan man hjælper stress-ramte medarbejdere.

STRESSPOLITIK

– TOMME ORD ELLER GODT FUNDAMENT?

Der findes i sagens natur ikke én metode som endegyldigt løser de udfordringer, der relaterer sig til stress på arbejdspladsen. Men der findes en række gode og hensigtsmæssige tiltag, som på hver deres måde kan gøre en forskel.

Udformning af en fælles stresspolitik

"Kan det virkelig passe, at vi skal have politikker om alting?" kan man med rette spørge. Udformningen af en stresspolitik er ingen garanti for en arbejdsplads uden stress. Og en stresspolitik, der står i en mappe og samler støv, gør naturligvis ikke meget gavn. Men en stresspolitik som er konkret forankret, og som tager højde for de særlige forhold, som præger den enkelte arbejdsplads, kan være et godt skridt i den rigtige retning.

En af de vigtigste fordele ved at sætte sig for at udforme en stresspolitik er naturligvis den dialog, som arbejdsprocessen giver anledning til. Dels får ledelse og medarbejderrepræsentanter mulighed for at formulere nogle klare holdninger til arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen. Dels kan arbejdet med politikken være afsæt for nogle vigtige drøftelser om bl.a. ansvarsfordeling og (stress)kultur på arbejdspladsen.

Endvidere er det desværre stadig sådan, at det på en del arbejdspladser opleves som flovt eller skamfuldt at tale om stress – især hvis det er én selv, det handler om. Der kan derfor være et vigtigt signal i en nedfældet stresspolitik, idet stress på denne måde betragtes som en mere eller mindre almindelig risiko i et travlt og engageret arbejdsliv. På visse arbejdspladser kan såvel kolleger som ledelse også føle en vis rådvildhed, når en medarbejder pludselig udviser stressreaktioner. Og det kan være en stor fordel at have aftalt nogle klare retningslinier i "fredstid", så hverken den stressramte eller de øvrige medarbejdere på arbejdspladsen overlades til tilfældige ad-hoc-løsninger.

HVORDAN GØR MAN?

Der findes ikke en opskrift på den "rigtige" stresspolitik. Men der er naturligvis nogle områder, som det er værd at være opmærksom på (jf. overordnede succeskriterier side 27). Det er dog nok så vigtigt, at den enkelte arbejdsplads kan tage ejerskab over politikken og tilpasse køreplan og succeskriterier til egne mål og værdier. Endvidere kan der være stor forskel på, hvad man på arbejdspladsen har af eksisterende tiltag på stress- og arbejdsmiljøområdet. De følgende sider skal således ses som inspiration snarere end som en færdig "opskrift". Generelt kan man sige, at den gode stresspolitik adskiller sig fra andre mere generelle politikker ved at være mere konkret og handlingsansvarende end f.eks. en generel personalepolitik.

Planlægning

Det er af afgørende betydning, at hele medarbejder- og ledelsesgruppen inddrages i processen så tidligt som muligt og informeres undervejs. Det kan imidlertid være hensigtsmæssigt, at der nedsættes en arbejdsgruppe, som er ansvarlig for at koordinere indsatsen og udarbejde forslag til vision og strategi. Det bør understreges, at ledelsen på den enkelte arbejdsplads spiller en afgørende rolle, hvis stresspolitikken skal implementeres effektivt, da det i høj grad er ledelsen, som skal gå forrest og være rollemodel i arbejdet med at sikre, at politikken efterleveres.

Kortlægning

På mange arbejdspladser, som allerede har systematiseret arbejdsmiljøarbejdet, vil APV og eventuelle arbejdsklimamålinger være et godt afsæt for arbejdet med en stresspolitik. Her vil det f.eks. ofte vise sig, om det primært er balancen mellem arbejdsliv og privatliv, overarbejde, afbrydelser eller noget helt andet, som er den vigtigste kilde til stress. I visse tilfælde kan det dog også være en fordel at gøre kortlægningen endnu mere konkret – f.eks. gennem et temamøde om kilder til stress. En generel stresspolitik, som ikke forholder sig detaljeret til virkeligheden på den enkelte arbejdsplads eller afdeling, kan være god som hensigtserklæring, men jo mere konkret man kan gøre stresspolitikken, jo større sandsynlighed er der for at den vil gøre en forskel i hverdagen.

OVERORDNEDE SUCCESKRITERIER FOR EN VELLYKKET STRESSPOLITIK

- At såvel ledelse som medarbejdere kan tilslutte sig stresspolitikken.
 - At den er skriftligt nedfældet og tilgængelig for alle.
 - At relevante aktører er inddraget (f.eks. MED- og sikkerhedsudvalg).
 - At der er udpeget en person eller gruppe, som er ansvarlig for opfølgning og justering – f.eks. 1 gang årligt.
 - At stresspolitikken påvirker stressniveauet (positivt) i organisationen.
 - At arbejdspladsen forholder sig til sine egne succeskriterier.
-

Strategi

På baggrund af kortlægningen skal det besluttes, hvordan stresspolitikken skal se ud – og hvordan den skal kobles til de øvrige politikker og eksisterende tiltag på arbejdspladsen. Det kunne f.eks. være MUS-samtaler, ledelses- og medarbejderudvikling, aftaler om krisehjælp m.v.

Afhængigt af arbejdspladsens ønsker og behov kan der f.eks. vælges temaer som:

- Visioner og strategier som har til hensigt at minimere kilder til stress og fremme sundhed og trivsel.
- Rolleklarhed og klare funktionsbeskrivelser.
- Opmærksomhed på eventuelt behov for omfordeling af roller/samarbejdsrelationer.
- Afklaring af mål og forventninger – f.eks. via MUS.
- Arbejde med ansvarsfordeling – f.eks. retningslinier for ledelsens rolle.
- Arbejde med hvad der er rammebetingelser for arbejdets udførelse – og hvad, der faktisk kan ændres.

Implementering og opfølgning

Afhængigt af hvilken strategi der vælges, består implementeringen naturligvis i at omsætte politikken til konkret handling. Det kan f.eks. være, at man vælger at fokusere målrettet på et af områderne ovenfor. Det kan også være, at man ønsker gennemførelse af stresshåndteringskurser, som fokuserer på såvel den individuelle som den arbejdspladsrelaterede stresskompetence.

Det vil ofte være en fordel, at der i politikken aftales retningslinier for, hvordan stresspolitikken forankres i hverdagen. Man kan f.eks. vælge en arbejdsgruppe, som har til opgave at revidere og justere politikken og med regelmæssige intervaller sætte stress på dagsordenen. Eller man kan vælge at denne opgave varetages af eksisterende organer – f.eks. sikkerhedsgruppen.

På visse arbejdspladser vælger man at uddanne en stress-vejleder eller stress-nøgleperson. Hensigten med dette kan være god, men det er af afgørende betydning, at det fremgår meget klart, hvad nøglepersonens rolle og kompetenceområder er. Det er også vigtigt, at nøglepersonen ikke bliver ene-ansvarlig for implementeringen af politikken, men at stress fortsat betragtes som et fælles anliggende – og ikke mindst – et ledelsesmæssigt anliggende.



STRESSPOLITIK – TRIN FOR TRIN

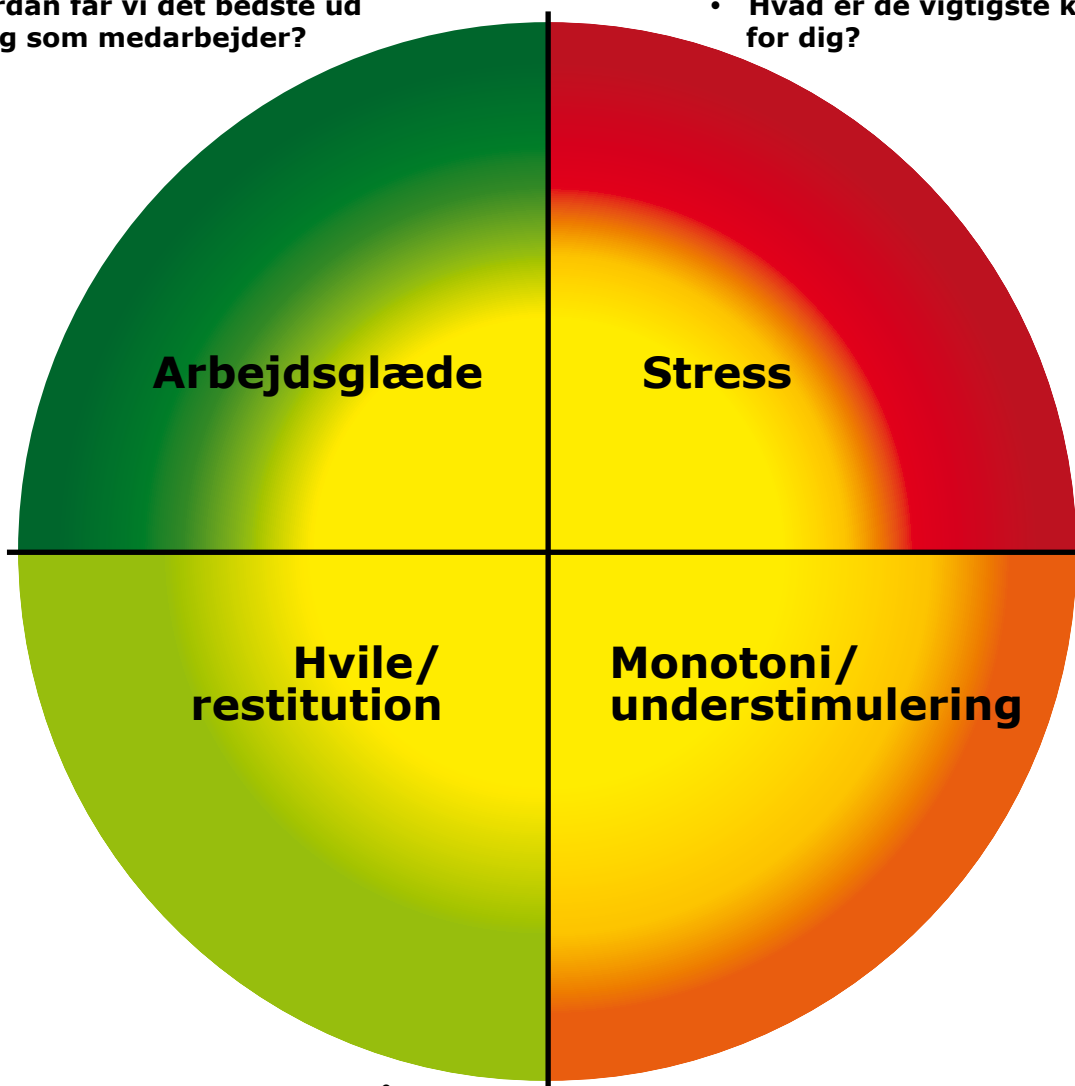
Overvej følgende spørgsmål:

- Formål – hvorfor overhovedet en stresspolitik?
 - Arbejdspladsens holdninger til stress:
 - Hvilke holdninger/værdier ønsker vi skal være de bærende?
 - Hvad gør vi konkret for at forebygge stress?
 - Ansvar i forebyggelsen og håndteringen af stress:
 - Hvad er ledelsens ansvar?
 - Hvad er medarbejdergruppens/sikkerheds- og MED-udvalgets ansvar?
 - Hvad er den enkeltes ansvar?
 - Hvordan griber vi ind hvis en medarbejder er stresset?
 - Hvordan sikrer vi, at det opdages, hvis en medarbejder er stresset?
 - Hvornår og hvordan skal der gribes ind på vores arbejdsplads?
 - Hvilke muligheder er der for professionel hjælp?
 - Hvordan håndterer vi sygemeldinger på grund af stress?
-

Rundt om stress ved MUS

- Brug de 12 spørgsmål nedenfor som afsæt for en dialog om stress og trivsel, f.eks. ved medarbejderudviklingssamtalen

- Kan du lide at have travlt?
- Har du for travlt på arbejde (så det giver anledning til ubehag)?
- Hvilke opgaver giver dig energi og arbejdsglæde?
- Har du oplevet symptomer på stress?
- Hvordan får vi det bedste ud af dig som medarbejder?
- Hvad er de vigtigste kilder til stress for dig?



- Bruger du meget tid/energi på dit arbejde?
- Er dit arbejde udfordrende?
- Husker du at finde "frirum" i hverdagen?
- Oplever du, at dine kompetencer udnyttes og anerkendes?
- Er du tilfreds med balancen mellem arbejdsliv og privatliv?
- Oplever du dit arbejde som meningsfyldt?

Typiske faldgruber i forbindelse med stress på arbejdspladsen

- **Manglende kendskab til og viden om stress:**

- Store holdningsmæssige forskelle til hvad stress handler om.
- Utilstrækkeligt kendskab til hvordan stress viser sig.
- Manglende kendskab til handlemuligheder.

- **En usund stress-kultur:**

- Stress som normalt tilstand.
- Stress som tabu.

- **Manglende lydhørhed i organisationen overfor vigtige kilder til frustration:**

- Når man hverken kan komme af med sit problem eller få hjælp til at håndtere det.
- Manglende tradition for evaluering og feedback.

- **Manglende forståelse for at arbejdsmiljøarbejde betaler sig:**

- En mere eller mindre udpræget forestilling om at effektivitet og trivsel ikke er foreneligt.

- **Uklar ansvars- og kompetencefordeling:**

- Når man faktisk ikke helt ved, hvor grænserne for eget ansvar eller egen kompetence går.
- Når alt er lige vigtigt (selv ved spidsbelastninger).
- Manglende mål, prioriteringsmuligheder og retning i arbejdet.

- **Vanskelighed ved håndtering af stressrelateret sygefravær:**

- Når man frem for at drøfte konkrete handlemuligheder sidder fast i spørgsmål om skyld.
- Manglende forståelse for at psykisk belastning kræver ligeså stor støtte og opbakning som fysisk sygdom.
- Manglende færdigheder i forhold til "den vanskelige samtale".

HAR DU BRUG FOR HJÆLP?

Udviklingshuset råder over et erfarent og fagligt velfunderet team af konsulenter, som kan bistå i arbejdet vedrørende stress.

Ønskes yderligere oplysninger og/eller hjælp – så er du velkommen til at kontakte os.

Hvor kan jeg finde yderligere inspiration?

- Fakta og myter om stress, Videnscenter for Arbejds miljø; Tage S. Kristensen, Det Nationale Center for Arbejds miljø, 2007.
- Arbejdsbetinget stress – et fælles anliggende. Vejledning til MED og SU, Det Personalepolitiske Forum, 2007.
- Stress Magasinet, nr. 1-4, Det Personalepolitiske Forum, 2006.

Ovenstående publikationer kan alle downloades fra www.personaleweb.dk samt www.lederweb.dk, hvor man også kan finde meget andet materiale om stress og stresshåndtering.

KONKRETE MULIGHEDER FOR TILTAG PÅ STRESSOMRÅDET



Udviklingshuset tilbyder bl.a.:

- Temamøder/fyraftensarrangementer/temadage med temaer som:
 - Fra stress til arbejdsglæde.
 - Stress og forandring.
 - Stresskompetence i en travl hverdag.
 - Hvordan kan jeg passe både mit arbejde og passe på mig selv?
- Stressindsats med udgangspunkt i et puslespil – et kortlægnings- og dialogværktøj.
- Konsulenthjælp til udformning af stresspolitik.
- Motion, sundhedsfremme og fysisk stresshåndtering.
- Kursusforløbet ”Ledelse og stress” – fokus på både håndtering af stress i organisationen og på lederens håndtering af egen stress.
- Individuel stresshåndtering for ledere og medarbejdere.
- Arbejdsorganisering og stresshåndtering på arbejdspladsen.