Fra stress til trivsel

Få styr på stress og skab bedre trivsel på arbejdspladsen

Videncenter for
ARBEJDSMILJØ

Videncenter for Arbejdsmiljø er en del af
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Fra stress til trivsel
1. udgave, 1. oplag 2009
© Videncenter for Arbejdsmiljø
Pjecen er produceret af Videncenter
for Arbejdsmiljø i samarbejde med
Roger Persson og Karina Nielsen,
seniorforskere ved Det Nationale
Forskningscenter for Arbejdsmiljø

ISBN nr. 978-87-92092-01-4
Varenummer 290001

Videncenter for Arbejdsmiljø
Lersø Parkalle 105
2100 København Ø
Tlf. 39 16 53 07
Fax 39 16 52 01
www. arbejdsmiljoviden.dk

Ekspeditionen direkte:
Tlf. 39 16 52 30
www.arbejdsmiljobutikken.dk

Pjecen kan også downloades i pdf-for-
mat på arbejdsmiljoviden.dk/trivsel

Layout og tryk: Datagraf A/S
Foto: Thomas Tolstrup

Stress rammer individuelt
– men skal løses i fællesskab

Stress er et alvorligt problem. Arbejdsmiljøforskningens bedste bud i Danmark i dag er, at omkring 10 pct. af danskerne lider af stress. Nogle gange omtales højere tal i undersøgelser og medier, og det skyldes sikkert blandt andet, at stress er blevet et hverdagsord, som vi bruger, når vi har travlt.

For at skabe trivsel på arbejdspladserne er det vigtigt at vide, hvad stress er, og hvad stress ikke er – og at der tales om dette på arbejdspladserne. For kortvarig stress er helt naturligt – ja det er faktisk livsvigtigt – men det er farligt, når stressen bliver langvarig.

Viden om stress er vigtig, når der skal arbejdes for at skabe trivsel på arbejdspladserne. Viden peger her på, at det er et fælles ansvar på arbejdspladsen at forebygge stress og skabe trivsel, og at der skal sættes nyt fokus på, hvordan vi kommer fra stress til trivsel i alle lag i organisationen – den enkelte, gruppen, ledelsen og organisationen.

Denne pjece opsamler viden om stress og arbejdet med trivsel på arbejdspladsen. Den første del af pjecen handler om, hvad stress er, og om, hvordan vi tackler og forebygger stress. Den anden del af pjecen handler om, hvad de fire lag i organisationen kan gøre for at skabe trivsel på arbejdspladsen.

Videncenter for Arbejdsmiljø
ønsker god læselyst!

Indhold

3 Forord
7 Indledning
8 SK681 til Rom er klar til boarding

10 DEL 1. Hvad er stress?

11 Kortvarig og langvarig stress
12 Hvordan reagerer vi på stress?
16 Hvordan tackler man stress?
18 Hvordan kan man hjælpe andre med at cope?
25 Hvad sker der, når vi ikke kan cope?
26 Hvordan forebygges den skadelige stress?

30 DEL 2. Hvordan skaber vi trivsel?

31 Hvad er trivsel?
33 Hvad kan man gøre for at fremme trivslen?
34 Trivsel på individniveau – hvad kan den enkelte gøre?
35 Trivsel på gruppeniveau – hvad kan gruppen gøre?
36 Trivsel på ledelsesniveau – hvad kan lederen gøre?
37 Trivsel på organisationsniveau – hvad kan organisationen gøre?

KILDER

Pjecen "Fra stress til trivsel – få styr på stress og skab bedre trivsel på arbejdspladsen" er baseret på forskningsartiklen "The cognitive activation theory of stress" af Holger Ursin og Hege R. Eriksen samt bogen "Teamledelse med det rette twist", der er udgivet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008.

Desuden har publikationen hentet inspiration fra bogen "Why Zebras Don't Get Ulcers" af professor Robert Sapolsky, Stanford University, "Fakta og myter om stress" af Tage Søndergaard Kristensen, tidligere professor på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, samt materialer og artikler fra blandt andet arbejdsmiljoviden.dk, branchearbejdsmiljørådenes hjemmesider, lederweb.dk, der er en del af Væksthus for Ledelse, og Infomedia.dk.

Om kampagnen "Fra stress til trivsel"

Som led i trepartsaftalen mellem regeringen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner og LO, FTF og AC i 2007 blev det besluttet at styrke Videncenter for Arbejdsmiljøs formidling af forskningsbaseret viden til den offentlige sektor.

I den forbindelse sætter Videncenter for Arbejdsmiljø særligt fokus på arbejdsmiljøet i det offentlige med kampagnen "Fra stress til trivsel".

Pjecen "Fra stress til trivsel – få styr på stress og skab bedre trivsel på arbejdspladsen" er et af kampagnens elementer, men den er naturligvis også aktuel og relevant for private virksomheder.

Læs desuden publikationen "Gode trivselsprocesser" (se boks side 38) og få mere at vide om kampagnen på arbejdsmiljoviden.dk/trivsel. Her kan du også bestille flere eksemplarer af både denne pjece og "Gode trivselsprocesser".

Videncenter for Arbejdsmiljø er et nationalt formidlingscenter, der har til opgave at formidle national og international viden og virke som én indgang til viden om arbejdsmiljø i Danmark.

Videncenter for Arbejdsmiljø er en del af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Indledning

Denne pjece har et positivt budskab: Kampen mod den skadelige stress på arbejdspladsen kan vindes. Selvom vi ikke med ét slag kan fjerne alt det, der stresser os, har vi gode muligheder for at skabe arbejdspladser, der først og fremmest er præget af trivsel, arbejdsglæde, engagement og effektivitet. Pjecen giver råd om, hvordan vi kan få styr på stress og skabe bedre trivsel på arbejdspladsen.

Få styr på stress

Pjecen har to dele. I den første del ser vi nærmere på, hvad stress er. Du får skærpet bevidstheden om, hvad stressreaktioner er, og hvordan du kan bidrage til at tackle stress på arbejdspladsen og derved medvirke til at nedsætte stressniveauet hos dig selv og andre.

I denne del af pjecen peger vi også på, at forventninger til, om man kan klare situationen eller ej, har afgørende betydning for den enkeltes reaktion på stressende forhold.

Skab bedre trivsel

Anden del af pjecen handler om trivsel – om hvordan man skaber gode rammer og vilkår for at få trivslen til at blomstre. Trivsel på arbejdspladsen fjerner ikke stress, men gør os bedre til at håndtere den. Både sammen og hver for sig.

Du får viden, der klæder dig på til at arbejde med trivsel, så alle bliver involverede på din arbejdsplads. Trivsel opstår kun, hvis alle deltager aktivt.

SK681 til Rom er klar til boarding

En lille historie om et forsinket fly og menneskers reaktioner på uventede begivenheder.

Du og din familie venter i lufthavnen – endelig er det sommerferie. Men flyet fra København er forsinket, og I når måske ikke næste fly i Rom, hvor I skal mellemlande. Planen skrider. Allerede her mærker du en uro i kroppen.

Efter ti minutter i lufthavnen begynder du at overveje, hvad du kan gøre. Efter 20 minutter har I stadig blot hørt, at flyet er forsinket, men ikke hvor længe I skal vente endnu. Hvad nu, hvis I ikke når jeres fly i Rom? Efter en halv time er børnene blevet smittet af jeres nervøsitet og spørger bekymret til, om I så ikke kommer på ferie alligevel.

Indre kaos i lufthavnen

Du har holdt øje med stewardessen ved skranken og har på afstand bemærket hendes opgivende attitude, når andre passagerer har søgt information. Alligevel forlader du køen og begiver dig op til skranken for at få vished. På din vej bemærker du de andre passagerer i køen. Et ægtepar er begyndt at småskændes, andre ser ud til at hyggesnakke, en mand i jakkesæt har slået sig ned med en sandwich og en avis. Henne ved skranken ser du en stærkt ophidset mand, der skælder stewardessen ud.

Din irritation vokser, men du forsøger at fortælle dig selv, at der er en god grund til forsinkelsen. At der ikke er noget, du kan stille op, og at alt løser sig på en eller anden måde. Du beslutter dig for at lytte til din indre stemme: Det er ikke verdens undergang. Vi skal nok nå frem på den ene eller anden måde.

Og så hører du stewardessen i højtalerne: “SK681 til Rom er klar til boarding.”

Hvad er det, der stresser os?

Vi reagerer alle forskelligt på de samme begivenheder. Det viser eksemplet fra lufthavnen. Vores reaktion og oplevelsen af stress handler nemlig i høj grad om, hvilke forventninger vi har til situationen.

En uventet begivenhed, som eksempelvis et forsinket fly, kalder man en stressor. Dem møder vi i mange forskellige forklædninger i løbet af en almindelig dag. Når du havner i en kø på en motorvej på vej til et vigtigt møde, når du passes op af en vred forælder i den institution, hvor du arbejder, eller når fire medarbejdere melder sig syge samme dag. En stressor behøver dog ikke at være en konkret begivenhed. Det kan også være tanker og bekymringer, der fylder og nager.

FOTO: SCANPIX

DEL 1.

Hvad er stress?

Her kan du læse om, hvad stress er, og få konkrete råd til, hvordan du kan lokalisere og håndtere stress på din arbejdsplads.

En naturlig reaktion

Kortvarig stress kan sammenlignes med det, der sker, når gazellen flygter fra en jagende løve. Når de får øje på hinanden, udskilles først adrenalin og dernæst kortisol i begge dyr. Det sætter begge dyr i stand til at reagere hurtigt på den potentielle fare/mulighed. Hjertet slår hurtigere, begge dyr er i alarmberedskab. Gazellen skal væk, og løven skal have sin mad.

Den samme biologiske reaktion sker i os mennesker, når vi pludselig befinder os i en udfordrende situation, det være sig privat eller på jobbet.

Kortvarig og langvarig stress

Stressbegrebet bruges bredt i hverdagslivet – for eksempel blandt kollegerne på arbejdspladsen og i medierne. Men hvad er stress egentlig, og hvordan opstår stress?

Stress bliver ofte forvekslet med travlhed eller sygdom. Stress er imidlertid ikke en sygdom i sig selv, men kan udløse forskellige sygdomme. Det er vigtigt at skelne mellem to slags stress: den kortvarige, som er normal og gavnlig, og den langvarige, som er skadelig for helbredet.

Hvad er kortvarig stress?

Den kortvarige, akutte stress sætter gang i vores autonome nervesystem og produktionen af hormonerne adrenalin og kortisol, som bringer vores krop i alarmberedskab. Det kan for eksempel ske, når serveren går ned (igen), når vi har haft et skænderi med ægtefællen, eller når flyet er forsinket. Der kan også være tale om en kortere periode op mod en deadline, hvor et vigtigt stykke arbejde skal være færdigt.

Den kortvarige stress har et formål, da den skærper vores sanser og gør os i stand til at handle hurtigt. Selvom det kan virke meget ubehageligt, mens det står på, så vil det kun være for en kortere periode, og bagefter kan kroppen igen slappe af. Det, der stresser os, forsvinder igen: Serveren kommer op igen, der kommer ro på hjemmefronten, flyet afgår, og rapporten bliver afleveret til tiden.

Hvad er langvarig stress?

Den langvarige stress opstår, når de situationer og begivenheder, der stresser os, ikke forsvinder, men fortsætter med at gøre livet svært i uger, måneder og år.

Når kroppen ikke får lov at slappe af, bliver det skadeligt for os. For hvis kroppen igennem længere tid producerer store mængder adrenalin og kortisol, er den i konstant beredskab. Det slider.

Problemet med den langvarige stress er altså, at den kan øge risikoen for, at både krop og sjæl skades. Organismen får skyklapper på, så vi måske ikke kan mærke, at vi har behov for eksempelvis mad og søvn.

Den langvarige stress påvirker også vores evne til at huske, vi får mindre lyst til sex, og immunforsvaret bliver svækket. Endelig kan længerevarende eller gentagne stressperioder med tiden være årsag til depressioner og hjertekar-sygdomme.

Dårlig søvn – et faresignal

For lidt og for dårlig søvn er et faresignal og kan være et tegn på stress. Alt for trætte hjerner træffer dårlige beslutninger, for hjernen har faktisk brug for søvn for at kunne fungere optimalt.

Hvordan reagerer vi på stress?

Vi reagerer forskelligt på de samme begivenheder. Nogle offentligt ansatte har eksempelvis oplevet kommunalreformen som meget stressende, mens andre har glædet sig til at møde de udfordringer, reformen medførte. Hvorfor? Det fortæller dette afsnit.

For at kunne undgå den langvarige stress er det vigtigt at kende de mentale mekanismer, der bestemmer, om vi bliver stressede.

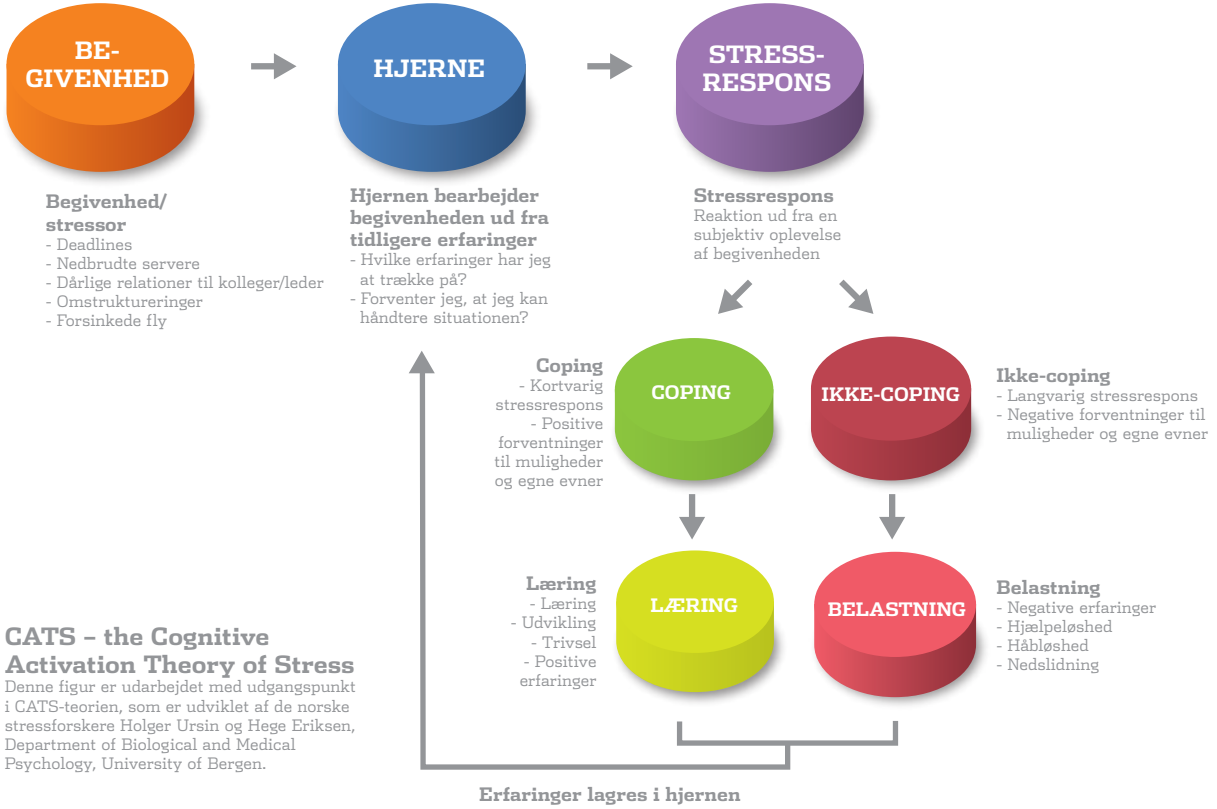
Er stress en tilstand i det enkelte menneske? Eller skal stress forstås som ydre påvirkninger? Begrebet stress er gennem tiderne blevet brugt på mange forskellige måder. På baggrund af omfattende forskning er der imidlertid i dag udbredt accept af, at stress skal ses som en reaktion, som opstår i relationen mellem individet og omgivelserne. Så det er altså det enkelte menneskes oplevelse og fortolkning af sin situation, og ikke de ydre stressorer (se boks side 8) i sig selv, der udløser stressreaktioner eller mangel på samme. Man kan også sige, at stress opstår i et tæt samspil mellem biologiske, psykologiske og sociale faktorer, som påvirker vores valg, oplevelser og handlinger.

Louise Offt, 22 år.
2. års gartnerlærling.
Ansat i Københavns Kommune.

CATS – en måde at forstå stress på

Et billede af, hvordan mennesker bearbejder informationer, finder man i CATS-modellen "The Cognitive Activation Theory of Stress" (se nedenfor). Modellen viser, at vi aktiverer fysiske, psykiske og adfærdsmæssige reaktioner, når vi bliver stillet over for noget, vi oplever som stressende.

Modellen peger på fire grundlæggende aspekter, som man må forholde sig til, når man taler om stress. Som vi skal se, handler de i høj grad om forventninger.



CATS – the Cognitive Activation Theory of Stress

Denne figur er udarbejdet med udgangspunkt i CATS-teorien, som er udviklet af de norske stressforskere Holger Ursin og Hege Eriksen, Department of Biological and Medical Psychology, University of Bergen.

1. Situationer og begivenheder

Alt, der enten truer med at ændre – eller reelt forrykker – den fysiologiske og psykologiske balance, kan være stressende. Det kan være forsinkede fly, nedbrudte servere, skænderier, deadlines, kritik fra ledere, truende adfærd fra patienter, organisatoriske forandringer eller utilfredse borgere. Listen er nærmest uendelig.

2. Hjernens opfattelse af situationer og begivenheder

Det første, hjernen gør, er at stille spørgsmålet: Hvad kan jeg forvente, at dette kan føre til? Er det en krise, jeg står over for, eller fortæller min erfaring mig, at det nok skal løse sig?

Er det for eksempel første gang, du som ny medarbejder får en særligt svær opgave, reagerer du måske anderledes og kraftigere end den, som har løst opgaven flere gange før.

Vurderingen behøver ikke være bevidst, men kan ske nærmest pr. automatik. Vi reagerer alle forskelligt på den samme begivenhed, fordi vi har forskellige erfaringer at trække på.

3. Kroppen sætter alarmen i gang

Hvis hjernen opfatter begivenheden som negativ, truende eller uventet, sætter alarmsystemet i gang. Vi bliver mere årvågne, sanserne skærpes, og vores adfærd påvirkes. For det meste er reaktionen nogenlunde tilpasset situationen. Sommetider skal der dog kun en lille ting til, før vi får en meget kraftig alarmreaktion. Hvis man for eksempel står på færgens bildæk under indsejlingen og pludselig opdager, at bilen er låst, og nøglen er væk. Her vil kroppens tegn på stress nok være tydelige. Sveden pibler måske frem, hjernen arbejder på højtryk, hjertet banker nok mere heftigt. Denne alarmreaktion er helt normal og kan aktiveres, når vi befinder os i en situation, hvor der er negativ overensstemmelse mellem det, vi regnede med skulle ske, og det, der rent faktisk skete.

4. Viderebearbejdning af alarmen

Når alarmen går i gang, vurderer hjernen, hvilke handlinger der bedst kan fjerne de situationer og begivenheder, der stresser os. Der findes i princippet to muligheder: Vi kan enten handle aktivt og dermed ændre situationen. Eller vi kan acceptere, at situationen har ændret sig, og i stedet justere vores egen opfattelse af virkeligheden.

Vi kan også lære af det, der sker, så vi, næste gang vi står i situationen, kan handle på baggrund af den nye erfaring.

Hvordan tackler man stress?

Ved at tro på egne evner kan vi tackle stress og bringe kroppen i balance igen. Metoden hedder coping. Hjælp til coping omfatter både individet (den enkelte medarbejder), gruppen og lederen. Men hvordan kan man bruge coping som et effektivt redskab og lære, hvordan vanskelige situationer bedst kan tackles fremover?

En central pointe i CATS-modellen (se side 14) er, at det ikke er de isolerede handlinger i sig selv, der mindsker stressreaktionen. Det er det enkelte menneskes tro på egne evner og hans/hendes forventning om, at handlinger fører til et positivt resultat, der skaber balance og mindsker stress.

Det hedder at cope. Coping handler altså om at tackle stressen og bringe organismen i balance igen. Hvis man vælger en strategi, som man dybest set ikke regner med vil føre til noget godt, har man ikke copet med sin stress. Derfor er det vigtigt, at man er opmærksom på den enkeltes evne til at cope.

Vi skal selv tro på det

CATS-modellen fortæller os imidlertid, at en given handling kun fjerner stress, hvis vi har en god følelse i maven, altså en reel forventning om, at handlingen vil virke for os. Hvis du foreslår en medarbejder eller kolleger en copingstrategi, der hedder: Du skal bare lære at sige ”pyt”, så er det en strategi, der vil virke for nogle, men bestemt ikke for andre.

Mennesker er forskellige og har forskellige personlige, faglige og sociale forudsætninger for at cope med stress. Dette er en central pointe for alle, der vil bidrage til at reducere stress og sætte trivsel på dagsordenen.

Christian Bentsen, 25 år.
Politibetjent på prøve (politiaspirant),
Hillerød Politi. Ansat siden december 2007.

Hvordan kan man hjælpe andre med at cope?

En medarbejder bliver syg. Det betyder, at en anden medarbejder nu skal ud og holde et oplæg ved et større møde. Det er en opgave, som skal løses, og lederen spørger Else, om hun som medarbejder vil tage opgaven. Hun svarer ja.

Med sit ja har hun skaffet sig en eller flere stressorer på halsen. Hun bryder sig ikke om opgaven og har i forvejen travlt. Nu skal hun både praktisk og mentalt gøre sig klar til opgaven. Allerede da hun fik den, slog hjertet hurtigere, og håndfladerne blev fugtige. Skønt der er tid til at forberede sig derhjemme om aftenen, aftager kroppens alarm ikke, og hun har svært ved at falde i søvn. Perfektionistisk som hun er, tvivler hun på, at hun kan gøre det godt nok. Hun mærker uro i kroppen og har svært ved at koncentrere sig om de øvrige opgaver.

Stressen forsvinder ikke

Stressreaktionerne aftager ikke, fordi hun ikke forventer, at der vil komme et positivt resultat ud af anstrengelserne. Hun frygter at levere en halvdårlig præstation. Det er med andre ord ikke lykkedes hende at cope med situationen.

Hvad kunne lederen have gjort?

En god leder ved, hvordan han får indsigt i den enkelte medarbejders styrker, svagheder og udviklingsmuligheder. Lederen ville gennem denne viden kunne undgå at bringe Else i en situation, hun ikke havde tid til og ikke var parat til at tackle.

Så hvad kunne lederen have gjort? Han kunne i stedet have henvendt sig til det team, den syge medarbejder er en del af, og bedt dem pege på en løsning. Det er meget muligt, at opgaven var endt hos Else alligevel, men gennem dialog og inddragelse kan teamet være en støtte for hende. En anden mulighed kunne være gennem dialog med Else at få tilpasset opgaverne og afstemt forventningerne om, hvad der under de givne omstændigheder er en god nok løsning. Lederen kunne også have spurgt mere til forberedelsen og givet anerkendende feedback.

Hvad kunne medarbejderen have gjort?
En blank afvisning kunne være en mulighed, men dermed ville en ny stressfaktor kunne opstå, for hvad nu hvis hun ikke fik tilbudt nye udfordringer igen? Måske skulle hun hellere have forsøgt at få gjort opgaven overkommelig. Hun kunne have taget initiativ til at gå i dialog med lederen og på denne måde give lederen indsigt i hendes behov, erfaringer og opgavemængde. Gennem en sådan snak ville Else og lederen sammen kunne afstemme opgaven, så den blev passende. Hun kunne også have valgt at tage problemet op med teamet. Hun kunne have undersøgt, om der var nogle i teamet, som havde erfaringer med opgaven, og som hun kunne sparre med. Eller hun kunne have bedt en af sine teamkollegaer om at hjælpe med opgaven.

Vibeke Stenum, 54 år.
Afdelingssygeplejerske.
Ansat i tre år på Plejehjemmet Østervang på Frederiksberg.

Henrik Fischer, 44 år.
Har arbejdet som portør i 11 år
- de sidste tre år som overportør
i Elektivt Kirurgisk Center (EKC)
på Frederiksberg Hospital.

I historien ”Hvordan kan man hjælpe andre med at cope?” side 18 er der tale om stress på individniveau, men samme mekanismer kan overføres til gruppe – eller organisationsniveauet, hvor flere personer udsættes for samme stressfaktorer. Det gælder eksempelvis ved organisationsforandringer, og når der skal løses nye store opgaver.

Et godt eksempel på en forandring, der kan skabe stress, er, når en virksomhed indfører nye organisationsstrukturer. Her vil mange medarbejdere blive udsat for den samme stressor, for eksempel jobusikkerhed. Der rejser sig spørgsmål som: Er der plads til mig i den nye organisation? Hvem skal jeg arbejde sammen med? Skal jeg arbejde et nyt sted – være på et nyt kontor? Skal jeg have andre opgaver? Vil jeg være i stand til at varetage mine nye opgaver? Hvem ved noget?

Her vil det være vigtigt med en god og fyldestgørende kommunikation. Medarbejderne skal informeres om forandringerne, og de skal have mulighed for at stille afklarende spørgsmål – have mulighed for at komme af med deres frustrationer. Ledelsen spiller en vigtig rolle, både den øverste leder og mellemlederne: De skal kommunikere en positiv vision, sikre fremdrift og være opmærksomme på medarbejdernes behov. Så hurtigt som overhovedet muligt skal den enkelte medarbejder vide, hvordan fremtiden ser ud for ham/hende, og hvis der er afskedigelser, skal kriterierne for, hvem der afskediges, være gennemskuelige. Åbenhed er et nøgleord. Der ligger også en vigtig opgave i at overvåge medarbejdernes stressniveau og generelle trivsel, men også at fokusere på processen. Det kan gøres via trivselsmålinger, som suppleres med ekstra spørgsmål, om medarbejderne får den nødvendige information, om de føler, de har indflydelse der, hvor de kan have indflydelse, og om ledelsen lytter til deres bekymringer.

Anja Obdrup, 40 år.
Har været ansat som jurist i
Københavns Kommune i 10 år.

Eyyuphan Sarikurt, 32 år.
Har været ansat som lærer
på Utterslev Skole i 3 år.

Hvad sker der, når vi ikke kan cope?

Stress kan føre til alvorlige helbredsproblemer, hvis vi ikke formår at cope, dvs. tackle stress og bringe kroppen i balance igen. Men hvordan melder faresignalerne sig?

Som beskrevet i afsnittet "Hvordan reagerer vi på stress" sættes kroppen i alarmberedskab i pressede situationer. Vi reagerer med blandt andet hjertebanken, tørhed i munden, forhøjet blodtryk og muskelspændinger. Fornemmelsen af dette alarmberedskab kan være ubehagelig. Men det er nødvendigt, fordi det "tvinger" os til at handle.

Får vi løst udfordringen eller opgaven, eller har vi en forventning om, at vi kan løse den, er stressreaktionen ikke negativ – men præstationsfremmende. Den positive forventning til, at man kan klare den aktuelle opgave, opstår typisk, hvis man har gode erfaringer med, at man er i stand til at klare forskellige udfordringer. Og den positive forventning i sig selv er med til hurtigt at dæmpe kroppens alarmberedskab.

Hvis man derimod ikke har gode erfaringer, er forventningen til at klare den aktuelle udfordring eller opgave negativ. Det kommer til udtryk i det, der i teorien kaldes en følelse af enten hjælpeløshed (hvis man aldrig anerkendes for at have gjort det godt nok) eller håbløshed (hvis man sjældent kan forudsige resultatet af sine anstrengelser). Begge følelser, som indeholder bekymring og uro, forstærker aktiveringen af kroppens alarmberedskab – stress.

Hvis det varer ved, kan stressen udvikle sig til alvorlige helbredsproblemer – for eksempel depression eller hjerte-kar-sygdomme.

Tag ansvar i tide

Men før det når så vidt, kan der gøres meget. Det handler om at tage ansvar i tide, og det stiller krav til den enkelte medarbejder, teamet og lederen.

Hvordan forebygges den skadelige stress?

Stress er individuelt. Mennesker er forskellige og reagerer forskelligt på de samme begivenheder. Men undersøgelser viser, at der er fire faktorer, der i særlig grad bevirker, at vi ikke så let bliver slået ud af stress.

Meget af det, der skaber stress for den enkelte, kan fjernes eller reduceres væsentligt. Overordnet set handler det om at skabe rum og forudsætninger for, at en medarbejder i en virksomhed har positive forventninger til opgaverne og arbejdsforholdene.

Undersøgelser viser, at vi fungerer bedst, når disse fire faktorer er til stede:

- Følelsen af kontrol
- Følelsen af forudsigelighed
- Social opbakning fra kolleger og ledelse
- Følelsen af, at tingene går i den rigtige retning.

Vi vil have følelsen af at have kontrol over situationen

Når vi oplever, at vi har selvbestemmelse og indflydelse på tingene, føler vi også, at vi har bedre chance for at håndtere stressen.

Kontrolelementet er en meget vigtig psykologisk faktor i menneskers oplevelse af at føle sig trygge og i balance. Af samme årsag anser de fleste mennesker det for farligere at flyve, fordi man lægger sit liv i hænderne på andre, end at sidde bag rattet i sin bil, hvor man føler, at man selv har kontrol over situationen.

Mennesker, der er udsat for en kombination af høje krav og ringe kontrol, har en forhøjet risiko for at blive ramt af hjerte-kar-sygdomme. Det viser talrige undersøgelser af stress.

Verden skal helst være forudsigelig

Forudsigelighed er en faktor, som har mindst lige så stor betydning for stressreaktionen som vores grundlæggende behov for kontrol. Stressorer er ganske enkelt mindre stressende, hvis vi på forhånd ved, at vi skal udsættes for dem. Vi vil for eksempel hellere have, at

Mette Thorvaldsen, 45 år. Afdelingslæge på Urologisk Klinik, Frederiksberg Hospital. Har været ansat der i syv år, først som reservelæge, siden som afdelingslæge.

tandlægen siger: ”Nu skal jeg bare bore fire gange mere, så er vi færdige” end ”Jeg kan altså ikke sige, hvor lang tid det her vil tage.”

De fleste af os kan tilmed bedst lide, at tingene er, som de plejer at være. Det giver os en følelse af forudsigelighed. En ny situation kan have en stressende effekt på os, da vi mangler erfaringer i den konkrete situation og derfor bliver usikre.

På arbejdspladsen kan forudsigelighed for eksempel handle om, at medarbejderne får relevant og klar information om, hvilke konsekvenser en kommende organisationsændring kan forventes at få for den enkelte, hvad man skal arbejde med fremover, hvem man skal arbejde sammen med osv.

Hvis der er en høj grad af forudsigelighed, vil man kunne undgå ængstelse, usikkerhed og uvished – alene fordi det giver den enkelte mulighed for at forberede en copingstrategi, når stressorerne begynder at banke på.

Vi søger social opbakning

Social støtte og sociale relationer har en fundamental betydning for os alle. Forskningen viser, at social støtte i stressede og truende situationer kan være med til at minimere stressreaktionerne i kroppen. Det hjælper at have én at tale med, en skulder at græde ud ved og én, der fortæller dig, at det nok skal gå. Social støtte på en arbejdsplads kan komme fra både ledere og kolleger og kan både være praktisk og psykologisk. Social støtte kan således også indebære konkret hjælp til at løse arbejdsopgaverne.

Vi vil mærke, at det går i den rigtige retning

Efter en lang periode med usikkerhed i form af omstruktureringer, nedskæringer og afskedigelser vil der være stor sandsynlighed for, at selv små synlige skridt i den rigtige retning kan have en positiv effekt på medarbejdernes stressniveau: ”Vi er gennem det værste, nu kan vi begynde at se lyset for enden af tunnelen.”

Følelsen af, at tingene går den rigtige vej, giver håb og tro på, at det nok skal lykkes. Så selv om det stadig kan være hårdt, bliver stressniveauet sænket. Derfor er det vigtigt, at virksomhedens visioner, målsætninger og beslutninger kommunikeres på en klar og troværdig måde, som skaber forventning om at nå målet.

Behov for at blive stimuleret

Handler det gode arbejdsliv så bare om at have fuld kontrol, en forudsigelig arbejdsdag, masser af social opbakning og en følelse af, at tingene går i den rigtige retning?

Ikke helt. Forestil dig følgende: Intet kommer nogensinde bag på

Afløb, hvile og restitution

Når kroppen bliver stresset, får den travlt med at forberede en ren eksplosion af hormoner og energi. Så slip energien løs, løb en tur, grav haven eller gør noget andet fysisk krævende. Ud over at få afløb kan den slags fysiske aktiviteter også for en tid fjerne opmærksomheden fra det, der stresser.

Men stressreaktioner slider på kroppen, og man har derfor også brug for hvile. Gennem søvn og afslapning restituerer kroppen, og dette er nødvendigt for, at stressreaktionerne ikke udvikler sig til at blive skadelige for helbredet. Det kan kræve en vis disciplin at indføre denne slags afbræk, for ofte er det jo præcis dem, man skærer ned på, når stressorerne hober sig op. I en stresset hverdag skal der være plads til pauser og restituering. Man bør både som leder og kollega være opmærksom på tegn på utilstrækkelig restitution, for eksempel når en medarbejder giver udtryk for søvnproblemer eller virker unormalt træt.

dig, du ved præcis, hvad der skal ske – ikke bare i dag, men de næste fem år frem i tiden. Dine arbejdsopgaver er efterhånden blevet ren rutine, for du bliver ikke længere udfordret eller kastet ud i opgaver, der ikke er defineret i detaljer.

Hvad mangler der?

Stimulation, naturligvis. Et godt arbejdsliv er ikke kendetegnet ved, at alle stressorer er afskaffet. De udfordringer, vi møder hver især, er også med til at gøre vores arbejdsliv spændende og udviklende. Det er den langvarige stress, der er skadelig for os, og som vi skal lære at bekæmpe. Det kommer vi nærmere ind på i næste del af pjecen.

DEL 2.

Hvordan skaber vi trivsel?

For at få has på den skadelige stress skal vi have fokus på trivsel. Denne del af pjecen skærper din bevidsthed om de positive faktorer, som skaber trivsel på arbejdet.

Hvad er trivsel?

Trivsel på arbejdet er, når vi oplever velvære og balance mellem de krav, vi stilles over for, og vores behov, kompetencer og ressourcer.

I dagligsproget associeres trivsel med velvære. Man kan også sige, at trivsel er det enkelte menneskes oplevelse af balance og følelsen af at være i overskud både fysisk og mentalt. Det er en tilstand, som blandt andet udløser glæde, tilfredshed og tryghed, og som opstår, når vi grundlæggende har positive forventninger til, at vi enten selv kan cope med hverdagens udfordringer, eller at vores kollegaer og ledere kan hjælpe os.

Positive forventninger

Når man arbejder med at forebygge skadelig stress, er man allerede godt i gang med at skabe trivsel. Som beskrevet i sidste afsnit er oplevelsen af stress individuel og handler blandt andet om en persons forventninger til, om han eller hun kan klare en situation eller ej. Det samme gælder trivsel. Derfor handler trivsel blandt andet om at skabe positive forventninger til udfordringerne.

Den gode arbejdsplads

Arbejdspladser med en god trivsel kan kendes på, at ledere og medarbejdere føler et fælles ansvar for at finde løsninger på hverdagens opgaver og problemer. Desuden er der en åben og tillidsfuld dialog mellem ledere og medarbejdere og blandt medarbejderne.

Der er en række psykologiske faktorer, der har stor indflydelse på den enkeltes forventninger:

- Har jeg passende kontrol og indflydelse over mine opgaver?
- Er min arbejdssituation nogenlunde forudsigelig?
- Får jeg den faglige og sociale opbakning, jeg har brug for?
- Går mine opgaver og tingene i den rigtige retning?

Når disse forhold er i orden for den enkelte, vil der være grundlag for, at man har positive forventninger til, at man kan løse sine arbejdsopgaver.

De 6 guldkorn

Psykisk arbejdsmiljø betegner mange faktorer på arbejdspladsen. Det er for eksempel forholdet til kollegerne, og hvordan arbejdet er organiseret. Faktorerne påvirker måden, arbejdspladsen fungerer på.

Fra international forskning ved vi, at langvarig stress i arbejdsmiljøet kan forebygges gennem et godt psykisk arbejdsmiljø. Der er her blandt andet fokus på, hvordan arbejdspladsen kan skabe mening, belønning, indflydelse, passende krav i arbejdet, forudsigelighed og social støtte. I Danmark har vi kaldt disse faktorer for "De 6 guldkorn".

Læs mere om "De 6 guldkorn" og om arbejdet med psykisk arbejdsmiljø på www.arbejdsmiljoviden.dk.

Hvad kan man gøre for at fremme trivslen?

En god trivsel kræver en helhjertet og fælles indsats. Dette afsnit ser nærmere på, hvordan I på din arbejdsplads kan forbedre trivslen på fire forskellige niveauer.

Forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø i form af stressforebyggelse og fremme af medarbejdernes trivsel opstår ikke fra den ene dag til den anden. Det er en proces, som kræver både opmærksomhed, vedholdenhed og løbende opfølgning. Til gengæld kan det være hele indsatsen værd og resultere i gladere medarbejdere, øget kvalitet og effektivitet samt et mindre sygefravær.

Vi ved alle, at ansvaret for trivslen på arbejdspladsen formelt er ledelsens ansvar, men det vil kun lykkes at opnå forandringer i det psykiske arbejdsmiljø og en høj trivsel blandt medarbejderne, hvis indsatsen er forankret hos alle fire niveauer på arbejdspladsen (se nedenfor).

INDIVIDET – den enkelte medarbejder
GRUPPEN – teamet/afdelingen
LEDELSEN
ORGANISATIONEN

De fire niveauer kan man huske som IGLO.

Trivsel på individniveau

Hvad kan hver enkelt selv gøre for at fremme trivsel?

Trivsel opleves individuelt. Nogle kan bedst lide en hverdag med en god portion rutineopgaver, mens andre gerne vil have helt nye opgaver så tit som muligt.

For alle gælder det om at huske, at kortvarig stress grundlæggende er både naturlig og gavnlig. Mange oplever det faktisk som særligt personligt tilfredsstillende at løse en ny og lidt vanskelig opgave, også selv om hjertet banker hurtigere, og der kommer sved på panden.

Men man skal kende sig selv og sine faresignaler og reagere, hvis man begynder at få søvnproblemer, humørsvingninger eller andre tegn på langvarig stress. For eksempel er det vigtigt i dagligdagen at tale med andre, hvis presset føles for stort, eller hvis man pludselig begynder at sove dårligt om natten. Dette er en forudsætning for, at man kan få den sociale støtte og hjælp, man har behov for – og dermed er det en forudsætning for, at man kan fremme trivslen hos sig selv.

Støt op om trivselsfremmende initiativer

For at få et positivt udbytte af de tiltag, en gruppe eller hele virksomheden sætter i værk, er det vigtigt, at man som medarbejder støtter op om initiativerne og gør en indsats for at få et brugbart resultat. Det kan for eksempel være, når der bliver lavet trivselsundersøgelser og efterfølgende udarbejdet handlingsplaner, og handlingsplanerne skal implementeres i virksomheden.

MUS-samtalen

Den årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS) kan også være et godt tidspunkt at tale med nærmeste leder om egne behov, kompetencer og ressourcer i forhold til de krav, man møder i sit arbejde. Men det er den daglige dialog mellem medarbejderen og lederen, som er med til at skabe grobund for trivslen.

Der er stor forskel på, hvor høj grad af forudsigelighed og kontrol over situationen (se side 31) den enkelte har behov for for at trives i arbejdet. Den nærmeste leder har brug for at kende disse forskelle mellem de enkelte medarbejdere, så lederen kan tage individuelle hensyn. Positive forventninger til at kunne løse nye opgaver hænger tæt sammen med, at man som medarbejder føler, at man har de nødvendige kompetencer og ressourcer.

Trivsel på gruppeniveau

Hvad kan gruppen gøre for at fremme trivsel?

En gruppe på en arbejdsplads kan være vidt forskelligt organiseret. En gruppe kan være et løst arbejdsfællesskab, hvor hver enkelt i det store og hele løser sine arbejdsopgaver alene. Gruppen konstitueres blot af, at gruppens medlemmer har en fælles arbejdsplads (for eksempel samme afdeling). En gruppe kan også være et selvledende team, hvor medlemmerne i høj grad løser deres opgaver sammen og derfor er indbyrdes meget afhængige af hinanden.

Gode sociale relationer

Fælles for alle typer grupper er, at det oftest er i gruppen, det sociale liv på arbejdspladsen udspiller sig. For langt de fleste er trivsel på arbejdspladsen knyttet til oplevelsen af gode sociale relationer til de andre i gruppen.

Det kan derfor fremme trivsel, hvis gruppen er meget opmærksom på den daglige omgangstone og om nødvendigt forbedrer den.

Kort sagt handler det om, at en gruppe – også i tilspidsede situationer – skal kunne snakke ordentligt til hinanden.

GRUS-samtalen

Et godt redskab for alle grupper kan være at afholde gruppeudviklingssamtaler (GRUS) regelmæssigt med deltagelse af lederen.

GRUS bør omfatte de forhold, der har betydning for gruppens oplevelse af forudsigelighed, kontrol og støtte, for eksempel:

- Hvordan får gruppen de nødvendige informationer?
- Hvad er de ressourcemæssige rammer for gruppens arbejdsopgaver?
- Hvilke nye kompetencer vil gruppen få brug for for at kunne løse fremtidige opgaver, og hvordan skal disse kompetencer opbygges?
- Hvordan modtager gruppen nye medlemmer?
- Hvordan kan gruppen konstruktivt løse konflikter, så de ikke fremover fører til negative forventninger blandt gruppens medlemmer?

Når der kommer nye ind i gruppen

Det er vigtigt at huske, at grupper forandrer sig. Ofte er der personaleudskiftninger – nogle får nyt arbejde, andre går på barsel eller ophører med at arbejde osv. Kommer der et nyt medlem ind i et veletableret team, kan det betyde, at relationerne mellem de andre teammedlemmer forrykker sig. Det samme kan ske, hvis et teammedlem tilegner sig nye kompetencer og dermed får en ny rolle. Det kan derfor være en god idé, at teamet regelmæssigt reflekterer over, om det fortsat arbejder på en måde, der giver bedst mulig trivsel inden for de givne rammer.

Trivsel på ledelsesniveau

Hvad kan lederen gøre for at fremme trivsel?

En leder spiller en helt central rolle for, hvordan arbejdspladsen opleves af medarbejderne. Lederen skal skabe engagement, tillid og trivsel ved blandt andet i høj grad at inddrage medarbejderne.

Ledelse af den enkelte medarbejder

I alle virksomheder er der en række overordnede rammer, vilkår og beslutninger, som lederen skal kende og forstå og være i stand til at kommunikere for medarbejderne og for de arbejdsgrupper, de indgår i.

Her er det vigtigt at være en god kommunikator, der på en klar, positiv og engageret facon evner at formulere visioner og mål, så medarbejderne opbygger positive forventninger til, hvad fremtiden bringer, og hvad der kræves af dem som enkeltpersoner og som team. Det skaber trivsel og forudsigelighed at have klare mål.

De selvkørende og de usikre

Som beskrevet side 12 er der meget stor forskel på, hvordan forskellige medarbejdere håndterer stress, og hvad der får den enkelte medarbejder til at trives. Nogle medarbejdere er meget selvkørende, de håndterer i de fleste tilfælde stress på en udmærket måde og kan i øvrigt sige fra, når det bliver for meget. Andre medarbejdere er perfektionister med en tilbøjelighed til at stille urimeligt høje krav til sig selv. Samtidig kan de have svært ved at bede om hjælp. Andre igen er usikre og meget opsøgende efter at få tydelige anvisninger på, hvordan lederen ønsker opgaven løst. De vil ofte være afhængige af at blive hyppigt bekræftet i, at deres arbejdsindsats har været god nok.

Det er vigtigt, at lederen ved, hvordan hver enkelt medarbejder viser tegn på, at han eller hun føler sig stresset. Ligeledes skal lederen vide, hvordan medarbejderen håndterer stress. Uden denne viden har lederen ringe mulighed for at sikre, at den enkelte medarbejder oplever den forudsigelighed, støtte og kontrol over situationen, vedkommende har brug for for at trives.

Lederen er rollemodel

Det er værd at huske på, at lederen også er rollemodel over for især de usikre og måske nye medarbejdere. Lederen vil blive opfattet som troværdig og opnå medarbejdernes tillid, når der er sammenhæng mellem det, han siger, og det han gør. Det kan for eksempel skabe mistillid og negative forventninger, hvis en leder lader et iltert temperament løbe af med sig i en stresset situation.

Lederen skal desuden være opmærksom på, at årsagerne til langvarig stress kan skyldes forhold i medarbejderens privatliv. Her er det vigtigt, at lederen og arbejdspladsen også kan rumme håndteringen af stress i sådanne situationer – ellers er der øget risiko for sygefravær og for måske at miste medarbejderen.

Husk at tale sammen til hverdag

Som tidligere nævnt er medarbejderudviklingssamtaler (MUS) en udmærket platform for en årlig forventningsafstemning og en nærmere afklaring af den enkelte medarbejders behov, kompetencer, ressourcer og ønsker.

Men det er selvfølgelig bedst, når det er i hverdagen, at leder og medarbejder finder ud af at tackle de vanskelige situationer, der altid løbende vil kunne opstå.

Ledelse af grupper

Ledelse af grupper handler i høj grad om at skabe rammerne for, at gruppen selv kan udvikle trivsel. Det er vigtigt, at lederen er meget klar i mælet, når gruppen informeres for eksempel om de ressourcemæssige rammer for gruppens arbejde samt om mål for og forventninger til gruppens indsats. Dette bidrager til, at gruppen oplever forudsigelighed i arbejdet, og at den har kontrol over situationen.

Dialog og sparring frem for styring

I mange sammenhænge er det et mål, at gruppen udvikler sig til at blive stadigt mere selvledende. Hvis dette er målet, skal lederen ikke gå tidligt ind og træffe beslutninger for gruppen eller tidligt løse gruppens konflikter. Her er det bedre, at lederen fokuserer på at være nærværende og hjælper gruppen med at gennemføre dens egne processer, så gruppen gennem dialog og sparring så vidt muligt selv træffer beslutninger og løser konflikter. Hvis lederen formår at gøre det med en anerkendende og værdsættende attitude, vil gruppen med tiden opbygge en positiv forventning til, at den kan klare vanskelige situationer, og at den altid har mulighed for at diskutere et problem med sin leder, når den har behov for det.

Forskellig ledelsesstil i forskellige faser

Det er vigtigt, at lederen har forståelse for, at gruppen går gennem flere faser fra opstart til afslutning, og der kan være forskellige behov for at anvende forskellig ledelsesstil knyttet til de enkelte faser. I starten, hvor gruppen er urutineret i forhold til sine arbejdsopgaver, kan det være nødvendigt med en noget styrende ledelse. I takt med at gruppen bliver stadigt mere selvstyrende og rutineret, skal ledelsen skifte fra at være styrende til i højere grad at yde sparring og være den, der faciliterer processer, dvs. hjælper gruppen med at gennemføre processerne.

Trivsel på organisationsniveau

Hvad kan organisationen gøre for at fremme trivsel?

Organisationsniveauet skal forstås som virksomhedens overordnede mål, strategier, personalepolitikker mv., der sætter rammer for de ansattes arbejde og dermed deres trivsel, og den måde, hvorpå virksomheden måler og registrerer fremdrift i forhold til de fastlagte mål.

Organisationen skal samlet set være drivkraft for at skabe gode trivselsprocesser på arbejdspladsen, selv om det selvfølgelig er ledelsen, som har ansvaret for at iværksætte og styre disse processer.

Mange virksomheder har procedurer for og afsat ressourcer til at hjælpe stress og kriseramte medarbejdere, der af den ene eller anden grund har psykiske eller sociale problemer. Det kan for eksempel være i form af krisenetværk med betalt psykologbistand.

Ligeledes iværksætter mange virksomheder sundhedsfremmeinitiativer, for eksempel sund mad i kantinen og en rygepolitik med tilbud om rygeafvænning, hvor fokus er på medarbejdernes helbred og fysiske trivsel.

Trivsel ind i personalepolitikken og kompetenceudvikling

Medarbejdernes trivsel kan imidlertid også med fordel tænkes ind i den måde, hvorpå organisationen generelt udvikler og iværksætter nye redskaber, procedurer mv. Det vil sige, at trivslen indtænkes i personalepolitikken (sygefraværssamtaler, stress-samtaler, afskedigelsessamtaler, seniormedarbejdersamtaler osv.), i den systematiske kompetenceudvikling (for eksempel MUS, GRUS, kompetenceudviklingsprogrammer for medarbejdere og ledere) og i den systematiske arbejdsmiljøindsats (procedurer for og redskaber til APV og trivselsundersøgelser).

Fokus på trivsel ved store strukturændringer

I de seneste årtier er omfattende organisationsændringer blevet stadigt mere almindelige også i offentlige virksomheder. Ændringerne kan enten være knyttet til store politiske reformer eller til mere lokale strukturændringer eller arbejdsorganisatoriske overvejelser.

Når der sker så store ændringer, er det særligt vigtigt at have fokus på medarbejdernes trivsel. For eksempel på, hvordan medarbejderne får klare informationer, der bidrager til, at de oplever forudsigelighed: Hvornår og hvordan sker ændringen? Hvad bliver mine fremtidige arbejdsopgaver? Hvem skal jeg arbejde sammen med? Hvor skal jeg arbejde? Samtidig er det organisationens opgave så vidt muligt at skabe rammerne for, at medarbejderne kan bevare positive forventninger til fremtiden, og informere om, hvad planen er.

Lis Hjort, 46 år.
Pædagog og leder af Marielyst børnehave i Søborg. Har været ansat i børnhaven i otte år og har været pædagog i Gladsaxe kommune i 17 år i alt.

Her kan du læse mere

Har du behov for mere viden og flere værktøjer til trivselsarbejdet på din arbejdsplads, kan du besøge arbejdsmiljoviden.dk/trivsel. Her kan du også læse eksempler på, hvordan andre arbejdspladser har arbejdet med at fremme trivslen, og hvilke resultater trivselsarbejdet har medført.

Andre udgivelser om trivsel

Læs også publikationen ”Gode trivselsprocesser” og få inspiration og nye idéer til arbejdet med trivsel. Publikationen giver indsigt i trivselsarbejdets muligheder og udfordringer.

Folderen “Kort og godt om trivsel på arbejdspladsen” giver et hurtigt, samlet overblik over de vigtigste pointer i ”Gode trivselsprocesser” og ”Fra stress til trivsel”.

Begge dele kan downloades eller købes på arbejdsmiljoviden.dk/trivsel