

Arbejdsrelateret stress

En vejledning til Samarbejdsudvalgene



Personalestyrelsen
Finansministeriet

Centralorganisationernes
Fællesudvalg

**Finansministeriet
Personalestyrelsen**

**Centralorganisationernes
Fællesudvalg (CFU)**

Arbejdsrelateret stress

En vejledning til Samarbejdsudvalgene

Juni 2006

Arbejdsrelateret stress – en vejledning til Samarbejdsudvalgene

Publikationen er kun udgivet digitalt.

Henvendelse om publikationen kan ske til:

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K
Telefon 33 92 40 49

Omslag: Ida Magdalene

Elektronisk publikation:

ISBN: 87-7956-239-6

Publikation kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside: www.perst.dk,
Centralorganisationernes Fællesudvalgs hjemmeside: www.cfu-net.dk og på
Samarbejdssekretariatets hjemmeside: www.samarbejdssekretariatet.dk.

Indholdsfortegnelse

Forord	5
En ny opgave for SU	7
Psykisk arbejdsmiljø og stress.....	7
Samarbejdsorganisationens roller.....	8
Kom i gang med stressarbejdet	11
SU-mødet – en historie.....	11
Hvad omfatter en stress-indsats?	13
Identifikation af arbejdsrelateret stress	15
Når stress bliver synlig.....	15
Spørgsmål om stress	16
Identifikation af stress via dialogmetoder.....	18
Kvantitative og kvalitative metoder.....	18
Håndtering af arbejdsrelateret stress.....	21
Forebyggelse af arbejdsrelateret stress	23
Risikofaktorer i arbejdet	24
Alle kan gøre noget – i hverdagen	24
Hvad skal du som leder være opmærksom på?.....	25
Hvad skal du som kollega være opmærksom på?	25
Hvad skal du selv være opmærksom på?	26
Litteraturliste.....	27

Forord

Ved aftalefornyelsen i 2005 har Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU) aftalt, at der skal sættes fokus på forekomst af arbejdsrelateret stress på de statslige arbejdspladser.

I den statslige samarbejdsaftale blev det fastlagt, at de statslige samarbejdsudvalg skal fastlægge retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomst af arbejdsrelateret stress. Det blev samtidig aftalt, at samarbejdsudvalgets varetagelse af denne opgave skal koordineres med sikkerhedsudvalget.

Samarbejdsudvalgene på de statslige arbejdspladser har hermed fået en ny og vigtig opgave ved at medvirke til at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladserne.

Personalestyrelsen og CFU har derfor udarbejdet denne pjece, der retter sig direkte mod medlemmerne i de statslige samarbejdsudvalg. Pjecen indeholder såvel en beskrivelse af den nye opgave, som en gennemgang af tilgange og metoder, der kan anvendes når samarbejdsudvalgene skal i gang med at fastlægge retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats omkring arbejdsrelateret stress.

Med udgivelsen af pjecen håber vi at understøtte og styrke de bestræbelser, der allerede nu udfoldes på de statslige arbejdspladser for at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø som forudsætning for at skabe sunde og attraktive arbejdspladser for de ansatte i staten og sikre kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.

En ny opgave for SU

Ifølge samarbejdsaftalen fra 2005 skal SU fastlægge retningslinier for arbejdspladsens indsats i forhold til arbejdsrelateret stress. EU-aftalen af 8. oktober 2004 om arbejdsrelateret stress, som er indgået mellem arbejdsmarkedets parter på EU-plan, er hermed implementeret på det statslige aftaleområde.

Samarbejdsaftalens § 5, stk. 8, ”Psyisk arbejdsmiljø herunder arbejdsrelateret stress”, lyder således:

”Samarbejdsudvalget skal fastlægge retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomst af arbejdsrelateret stress. Indsatsen skal koordineres med sikkerhedsudvalget.”

Formålet med denne vejledning er at understøtte statens samarbejdsudvalg i at varetage denne opgave. Der er derimod lagt mindre vægt på at formidle egentlig klinisk-faglig viden om stress. Se litteraturliste bagest i vejledningen.

Psyisk arbejdsmiljø og stress

Stress er en reaktion på forhold i arbejdssituationen og/eller privatlivet.

En eventuel forekomst af arbejdsrelateret stress er med til at karakterisere arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Når SU skal fastlægge retningslinier for indsatsen mod arbejdsrelateret stress, vil det derfor være naturligt at koordinere med det arbejde, der i øvrigt foregår på arbejdspladsen i forhold til det psykiske og sociale arbejdsmiljø.

Stress – kort fortalt

Stress defineres generelt som en reaktion på ydre påvirkninger, der kræver psykisk og kropslig tilpasning. Stress ledsages af kropslige, psykiske og/eller sociale reaktioner (eller symptomer).

Stress opstår, når vi skal håndtere situationer, hvor vi oplever ubalance mellem kravene til os og vore ressourcer. Arbejdsrelateret stress kan derfor skyldes ubalance mellem den enkelte ansattes ressourcer og en række faktorer, der har at gøre med arbejdets indhold, omfang og organisering eller med samarbejdsforholdene.

Det er ikke faktorerne i arbejdet i sig selv, der kan give stress, men samspillet mellem faktorerne og vore ressourcer (personlighed, erfaringer, kompetencer mv.). Derfor er det individuelt forskelligt, hvad der fører til stress.

Der er to former for stress:

Akut stress opstår som følge af kortvarige påvirkninger, der kræver en hurtig eller anstrengende indsats. Denne form for stress er som hovedregel hensigtsmæssig og med til at føre os gennem en verden med udfordringer og ændrede krav.

Kronisk stress er et resultat af en vedvarende påvirkning, som vi ikke får fjernet eller fjerner os fra. Kronisk stress fastholder kroppen i "alarmberedskab", og over tid vil den nedbryde kroppens og psykens evne til at tilpasse sig og skabe overensstemmelse mellem ydre krav og indre ressourcer. Kronisk stress kan derfor skade helbredet.

Samarbejdsorganisationens roller

SUs arbejdsområde berører i forvejen en række af de elementer, som påvirker det psykiske arbejdsmiljø, nemlig arbejdspladsens arbejds- og personaleforhold i bred forstand.

Indsatsen i forhold til arbejdsmiljøet varetages som udgangspunkt af sikkerhedsorganisationen. Med aftalen skal samarbejdsudvalget koordinere indsatsen med sikkerhedsorganisationen, når det gælder arbejdsrelateret stress.

Hvis der er etableret et medindflydelsesorgan (MIO) i institutionen, kan der måske være truffet aftale om at integrere arbejdsmiljøarbejdet i samarbejdet gennem en sammenlægning af MIO og sikkerhedsudvalget. Der kan også være truffet aftale om at sammenlægge SU og sikkerhedsudvalget. I disse tilfælde vil arbejdsmiljø i forvejen være at finde på SU/MIO-dagsordenen.

I det følgende tales der om samarbejdsudvalget for sig og sikkerhedsorganisationen for sig, vel vidende at de er sammenlagt i nogle institutioner.

Kom i gang med stressarbejdet

SU har fået pålagt en opgave med den nye SU-aftale, så landet over vil arbejdsrelateret stress blive sat på dagsordenen til ”en indledende drøftelse”. Den kunne måske spænde af, som i den lille historie nedenfor.

SU-mødet – en historie

Efter pausen var SU kommet til pkt. 6 på dagsordenen: "Arbejdsrelateret stress".

Direktøren, som ledede mødet, tog ordet og gjorde rede for SU-aftalen: "Der er derfor en forventning om, at vi her hos os fastlægger nogle retningslinier for, hvordan vi vil arbejde med arbejdsrelateret stress. Der er vel ingen tvivl om, at det er et meget vigtigt emne, og at vi skal gøre alt, hvad der står i vores magt, for at forebygge og reducere stress".

Han tøvede et øjeblik og tænkte, at han jo nok burde starte med sig selv; den lille følelse af frustration over at skulle lede SU-mødet netop i dag, hvor ministeriet havde rykket for en redegørelse, sad endnu i kroppen.

"Lad os begynde med en runde, så vi alle kan bidrage med tanker og ideer om, hvordan vi bedst griber opgaven an. Selv om det er noget, vi skal, så lad os benytte anledningen til at få noget godt ud af det."

Han så på sin sidemand, tillidsrepræsentanten fra HK, og spurgte om hun ville indlede. Hun så lidt afmålt på ham og sagde: "Det er godt at høre, at ledelsen vil tage emnet alvorligt. Efter vores mening er det på tide, at stress kommer på dagsordenen. Fra HK ved jeg, at de har været inde i en del sager om medlemmer, der er brudt sammen på grund af stress. Jeg oplever også, at folk her hos os har mere og mere svært ved at følge med. Vi kan f.eks. se, at vores morgenmad om fredagen næsten er gået i sig selv – folk har bare ikke tid til den slags."

Direktøren rømmede sig og så på den næste i rækken – kontorchefen: "Lad os se dette som en lejlighed til at få nogle facts på bordet," sagde hun. "Man kan ikke åbne en avis eller tænde for fjernsynet uden at de snakker om stress, og hos os erklærer alle sig for stressede, bare der er en lille afvigelse af planerne. Lad os derfor få lavet en kortlægning af, om vi er så stressede, som vi siger. Så får vi se, hvor stort omfanget er, og hvor der eventuelt er behov for at sætte ind."

Den næste taler greb ordet, næsten før kontorchefen var færdig: "Et bedre overblik kan være rigtig godt, bare det ikke bliver en syltekrukke. Som tillidsrepræsentant har jeg oplevet, at en medarbejder kommer til mig for at få hjælp - og det er altså en dygtig medarbejder, der pludselig er i en situation, hvor hun ikke kan overskue selv de mindste ting. Det var ikke lige den opgave, jeg troede, jeg skulle have som TR, og jeg er ikke den rigtige til det. Det burde være en opgave for lederen. Så min indstilling er, at kortlægning er OK, men der skal også handling til nu."

Der blev klirret lidt med kopperne og skænket mere kaffe, før næste i runden tog ordet. "Nu siger du det om, at det er en opgave for lederne. Det er jeg sådan set enig i. Jeg ved jo selv som leder, hvordan det er. Og vi står jo af og til selv i en vanskelig situation. Vi møder jo kravene både oppefra og nedefra. Mine medarbejdere kommer også til mig og taler om arbejdspresset. Men der findes også dem, der bare bider tænderne sammen – dem er jeg faktisk mest bekymret for."

Den sidste taler i runden tøvede lidt, før han indledte: "Jeg har faktisk selv prøvet det. For nogle år siden – på mit tidligere arbejde - var jeg væk i 5 måneder. Det begyndte en dag, hvor alting pludselig flød ud, og jeg kunne ikke overskue noget som helst. Så sendte min leder mig hjem. Jeg sad og kiggede ud ad vinduet i fire dage, før min kone fik mig til lægen".

Nu var al klirren med kaffekopper hørt op, og der blev lyttet opmærksomt og lidt anspændt til fortsættelsen.

"Det tog altså sin tid at finde tilbage til at kunne overskue bare simple ting, men heldigvis fik jeg lov at starte langsomt op igen. Først var folk lidt nervøse for at tale med mig om det, men vi havde en god leder, og vi fik et rigtig godt møde, hvor min situation blev udgangspunkt for at tale om hele kontoret. Vores vinkel på snakken blev: Hvordan kan vi undgå, at det sker igen for mig eller at det kommer til at ske for andre? Nogle af os satte sig ind i, hvad stress er og sådan noget, og så opstillede vi nogle principper for, hvad man gør, når man f.eks. oplever, at man får for mange opgaver. Det bliver ikke længere kun overladt til den enkelte."

"Alfa og omega er altså at tage udgangspunkt i vores egen hverdag – de opgaver, vi skal løse, arbejdsvilkårene og vores samarbejde og kommunikation. Det er jo både roden til problemerne og grundlaget for at løse dem."

Der lød en bifaldende mumlen. Runden var slut og direktøren lagde an til en konklusion:

"Tak for de gode indlæg i debatten. Jeg kan se, at det er en opgave, vi ikke løser sådan lige nu og her. Jeg foreslår, at vi nedsætter en arbejdsgruppe sammen med sikkerhedsorganisationen, som skal diskutere problemstillingen og mulighederne nærmere. Vi må jo også skele til vore andre politikker, og ikke mindst inddrage sikkerhedsorganisationens arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Personaleafdelingen kan bistå med at udarbejde et udkast til

retningslinier. Hvad siger I til det, er der noget bud på, hvordan vi skal sammensætte gruppen?"

Historien illustrerer, at der på forhånd kan være forskellige opfattelser af og forestillinger om, i hvilken grad arbejdsrelateret stress er et problem på arbejdspladsen, hvad årsagerne er – og hvad der kan gøres ved det.

Inden SU går i gang med at lave retningslinier, kan det derfor være en god idé at skabe en fælles forståelse af, hvad arbejdsrelateret stress er.

Hvad omfatter en stress-indsats?

SU skal, som det fremgår af aftalen, fastlægge retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at **identificere, håndtere og forebygge** arbejdsrelateret stress, og indsatsen skal koordineres med sikkerhedsudvalget.

Statens arbejdspladser er meget forskellige hvad angår størrelse, opgaver mv., og retningslinierne skal derfor tilpasses den enkelte institution.

Nogle steder kan det måske være relevant at udarbejde en sammenhængende stresspolitik, medens det andre steder kan være tilstrækkeligt med nogle få ”færdselsregler”. Det må SU tage stilling til. SU skal endvidere tage stilling til evaluering og eventuel justering af indsatsen over tid.

De tre temaer – identifikation, håndtering og forebyggelse – bliver nærmere behandlet i de følgende kapitler, men her er et overblik over de grundlæggende spørgsmål, som retningslinierne skal forholde sig til.

Grundlæggende spørgsmål

Identifikation

Hvordan vil vi sikre, at stresstilfælde identificeres? Har vi eventuelt behov for at kortlægge omfanget af arbejdsrelateret stress?

Håndtering

Har vi brug for særlige stresshåndteringstilbud – til den enkelte medarbejder og leder eller til grupper?

Forebyggelse

Er der særlige risikofaktorer forbundet med arbejdet i institutionen, som kan

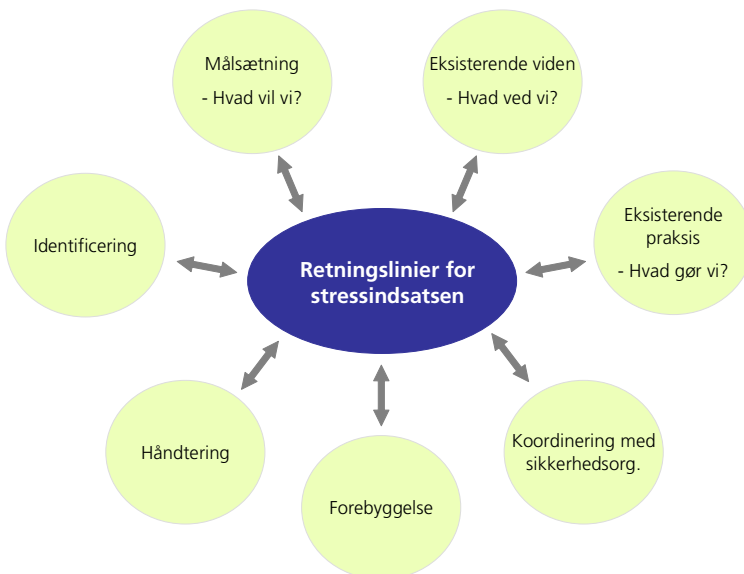
fremkalde stress? Er der behov for en generel eller specifik indsats for at reducere dem? Er mulighederne for at forebygge stress i hverdagen gode nok, f.eks. i forbindelse med arbejdstilrettelæggelsen?

I forbindelse hermed kan det være nyttigt at overveje, hvad arbejdspladsen allerede ved om stress og om at arbejde med det i praksis. Er der brug for mere viden?

Man bør også samle op på, hvad man måske allerede nu gør i forhold til arbejdsrelateret stress, eller hvad man gør på områder, der har at gøre hermed. Kan en stress-indsats koordineres med institutionens fraværs- eller sundhedspolitik, eventuelle krisehjælpsordninger eller med aktiviteter for at forbedre arbejdsmiljøet generelt?

Man skal ligeledes drøfte, hvorledes indsatsen i praksis koordineres med sikkerhedsorganisationen, ligesom den bedst mulige formidling af retningslinierne – når de er på plads – skal diskuteres.

Retningslinier for stressindsatsen



Identifikation af arbejdsrelateret stress

Stress kan identificeres på to måder – via symptomer eller ved at spørge medarbejderne.

Når stress bliver synlig

Mennesker, der er udsat for stress, udviser bestemte symptomer, som arbejdspladsen er nødt til at kende.

Symptomaflæsning er især vigtig, hvis der er tale om stress, der er under udvikling eller allerede har udviklet sig. For at kunne håndtere det rigtigt, skal man kunne identificere det rigtigt – og helst inden der bliver tale om kronisk stress.

Derfor er det en god idé, at der skabes et bredt kendskab i organisationen til de typiske symptomer eller reaktioner på stress.

Ud over de individuelle adfærdsforandringer hos stressede personer, kan stress også vise sig som ”organisatoriske stresssymptomer” i form af f.eks. dårlige møder, dårlig stemning på arbejdspladsen, små eller større konflikter, manglende åbenhed eller øget fravær.

Sådanne symptomer kan skyldes stress, men behøver ikke gøre det. Det er ledelsens opgave at være opmærksom herpå og vurdere, hvad årsagen kan være og sætte ind over for det. Også medarbejderne bør tage sådanne symptomer alvorligt og bringe det op til fælles diskussion.

Symptomer på stress

Stress i alvorlig form kan svække immunforsvaret og medføre hjerte-kar sygdomme, depression eller posttraumatisk stress syndrom (PTSD).

Der er tre slags stresssymptomer:

Fysiologiske

De kropslige stressreaktioner kan f.eks. være hjertebanken, hovedpine, mavesmerter, muskelspændinger eller svedeture. Disse reaktioner kan optræde i forskellige situationer og kan derfor være vanskelige at identificere som arbejdsrelateret stress.

Psykologiske

Psykologiske stresssymptomer kan vise sig ved, at man kan have svært ved at koncentrere sig, husker dårligt eller mister overblikket. Man kan også føle ulyst, være rastløs eller irriteret eller have let til gråd. Endelig kan man have søvnbesvær, vise aggressivitet og være indadvendt eller forvirret.

Sociale

Sociale stresssymptomer kan f.eks. være øget sygefravær og forringet kvalitet i løsningen af arbejdsopgaver mv. og øget forbrug af stimulanser.

Spørgsmål om stress

Man kan også vælge at kortlægge forekomsten af stress ved at spørge til det.

Det er ikke sikkert, at der er brug for at kortlægge omfanget af stress på arbejdspladsen for at kunne fastlægge retningslinier for indsatsen. Men i større institutioner kan det være nyttigt at vide i hvilket omfang, medarbejdere og ledere oplever sig som stressede – og af hvilke årsager – for at skabe overblik over, hvad en indsats kan omfatte.

Der findes forskellige typer af spørgeskemaundersøgelser.

Identifikation af stress via spørgeskemaer

Arbejdspladsvurdering (APV)

Hvis institutionen i forvejen benytter en kvantitativ kortlægningsmetode i APV-arbejdet, kan det være oplagt at få stress-forekomsten undersøgt i samme forbindelse. Arbejdspladsvurderingen skal under alle omstændigheder gennemføres hvert tredje år - også på det psykosociale område.

Ved at koble stressidentifikationen på APV, får man en god overvågning af stressudviklingen. Samtidig vil APV'en oftest indeholde en afdækning af en række psykosociale risikofaktorer, som man ved, har betydning for om arbejdet er stressende.

Klima-, trivsels- eller medarbejdetilfredshedsundersøgelser

Mange institutioner gennemfører regelmæssigt klima-, trivsels- eller medarbejdetilfredshedsundersøgelser. Disse indeholder ikke altid spørgsmål om stress eller om risikofaktorer for stress, men sådanne spørgsmål kan ofte tilføjes ret enkelt – lidt forskelligt i forhold til, hvor standardiseret undersøgelsen er, og hvilket koncept, der anvendes. Undersøgelserne kan dermed give en løbende overvågning af stressudviklingen.

Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø

Der findes en række spørgeskemaer, som kan afdække det psykiske arbejdsmiljø. Disse afdækker stress og andre konsekvenser af arbejdsmæssige belastninger samtidig med, at de undersøger det psykiske arbejdsmiljø for en lang række faktorer, der kan føre til stress.

En undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø kan pege på, hvor man skal rette blikket hen i forebyggelsesøjemed.

Enkelte undersøgelser giver også mulighed for at sammenligne egne resultater med landsgennemsnit, tilsvarende typer af job eller brancher.

Identifikation af stress via dialogmetoder

På mindre arbejdspladser eller i mindre enheder kan der bruges mere enkle metoder til at finde ud af, om der er stress, og hvilke årsager der opleves at være hertil blandt medarbejdere og ledere. SU kan f.eks. anmode om, at spørgsmålet drøftes på et personalemøde på arbejdspladsen eller i den enkelte enhed.

Dialogbaserede metoder

Dialogmøder

En enkel, dialogbaseret metode består i, at medarbejdere og ledelse på et møde formulerer deres egen oplevelse af stress og af de forhold i arbejdet, der medfører stress.

Mødet skal være godt planlagt. Alle skal kunne komme til orde, og det, der siges, skal refereres og opsamles til videre behandling. Mødet bør ledes af en person, der både er i stand til at sætte fokus på det væsentlige og samtidig sørge for, at mødet foregår i en tryk atmosfære.

Kvalitativt interview

Et kvalitativt interview kan afdække, hvilke konkrete forhold, der opleves som stressfremkaldende, og hvordan flere faktorer spiller sammen om udvikling af stress. Men det er ressourcekrævede og kræver viden og kompetence som interviewer. Det kan imidlertid være nyttigt at uddybe den viden, man har fået gennem andre kortlægningsmetoder, med få, udvalgte interview.

Dialogbaserede metoder er en kortere og mere direkte vej end spørgeskemaundersøgelser til identifikation af stressfaktorer mv. De er handlingsorienterede og kan anvendes, hvis der er en fælles forståelse og erkendelse af, at der i hele institutionen eller dele af den er forhold, som fremkalder stress, og som der bør gøres noget ved her og nu. I sådanne sammenhænge kan man gå mere direkte til handling – forebyggende eller håndterende.

Kvantitative og kvalitative metoder

Efter en kvantitativ kortlægning kan der være behov for at supplere med dialogbaserede metoder. En kvantitativ kortlægning, som oftest iværksættes centralt i større institutioner, lægger op til, at resultaterne også fortolkes og omsættes til initiativer centralt. Dog kan analyserne af resul-

taterne for det meste kun give et fingerpeg om, hvor der er behov for en indsats. De giver sjældent en nærmere forklaring på, hvorfor stress opstår et givet sted.

Der vil derfor ofte være behov for en efterfølgende dialog for at fortolke, hvad resultaterne konkret er udtryk for i en afdeling eller et team.

Håndtering af arbejdsrelateret stress

Stresshåndtering handler primært om at fjerne og dæmpe den stress, som eventuelt allerede er udviklet hos den enkelte medarbejder. Der er dog ofte en glidende overgang mellem håndtering og forebyggelse af stress. Stressforebyggelsen har som mål på længere sigt at nedsætte risikoen for, at stress udvikles. Men den iværksættes ofte på baggrund af de erfaringer, der er opnået ved at håndtere stress.

Selve håndteringen af stress-tilfælde vil være en opgave, der løses lokalt omkring den eller de personer, der har stress, eventuelt med inddragelse af personaleafdelingen m.fl. SUs opgave er at understøtte dette arbejde bedst muligt med de retningslinier, der fastlægges for håndtering af stress på arbejdspladsen.

Inspiration til SU om retningslinier

- Gør det legitimt, at der kan tales om og arbejdes med håndtering af stress i hverdagen. Der kan eksempelvis afholdes en fælles temadag om arbejdsrelateret stress.
- Aftal retningslinier for, hvem man kan gå til med sit stress-problem, hvis det ikke umiddelbart kan tages op med den nærmeste leder eller kollegerne.
- Overvej, om stressrelevante spørgsmål skal indgå i den årlige MUS-samtale.
- Udbyd kurser/undervisning i, hvordan man kan støtte hinanden i hverdagen, når en kollega er blevet stresset.
- Giv tilbud om stress- eller krisehjælp. Har eller skal virksomheden have en generel ordning, hvor medarbejdere og ledere tilbydes (anonym) psykologhjælp i tilfælde af stress eller krise.
- Udpeg stressvejledere/-coaches, som internt i virksomheden kan understøtte stressarbejdet generelt, herunder håndtering af stress.
- Overvej, om stressobservation, -forståelse og -håndtering skal indgå i ledernes udviklingsprogram. Måske er der behov for at skabe netværk, supervisorsgrupper eller coaching for at støtte lederne i arbejdet.

Retningslinierne bør endvidere angive, hvad man skal gøre, hvis en kortlægning har vist, at stressniveauet er højt i institutionen.

Der kan i så fald være behov for særlige initiativer, f.eks. i forhold til bestemte områder af institutionen, særligt belastede faggrupper eller særlige arbejdsmæssige problemstillinger.

Forebyggelse af arbejdsrelateret stress

Forebyggelse af arbejdsrelateret stress handler om at mindske eksisterende risikofaktorer og undgå at skabe nye. Dette kan både ske gennem en generel indsats for hele institutionen og ved, at det bliver tænkt ind og praktiseret i det daglige arbejde, samarbejde og kommunikation.

- SU bør drøfte hvilke risikofaktorer, der må anses for at være de væsentligste for den type arbejde og samarbejde, der er i institutionen. Baggrunden for drøftelserne kan f.eks. være en APV, en medarbejderundersøgelse eller en særlig undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø.
- SU bør desuden vurdere personalepolitikken i forhold til, om den understøtter en stressforebyggende indsats.
- SU kan drøfte, om der skal iværksættes forebyggende foranstaltninger, f.eks. uddannelse af stressvejledere.
- Endelig skal indsatsen evalueres og eventuelt justeres.

Forebyggelse – trin for trin

En drøftelse af den forebyggende indsats kan f.eks. følge disse trin:

1. Hvilke risikofaktorer har vi?
2. Hvilke er mest alvorlige?
3. Hvilke risikofaktorer kan fjernes eller reduceres, og hvilke må vi lære at leve med?
4. Hvordan vil vi formindske stress-risikoen i forbindelse med risikofaktorer, vi ikke kan fjerne eller reducere?
5. Handlingsplan med prioritering af indsatsområder, tidsplan og ansvarsfordeling.
6. Evaluering og evt. justering af indsatsen

Risikofaktorer i arbejdet

En lang række risikofaktorer kan spille sammen og være medvirkende til udvikling af stress. Hvilke faktorer, der er mest centrale, afhænger af arbejdsform, arbejdspladskultur, ledelse, arbejdsorganisering mm.

Det er derfor vigtigt, at man i den enkelte institution, afdeling eller arbejdsgruppe selv vurderer, hvad der bør sættes fokus på.

Væsentlige risikofaktorer

- For store eller modstridende jobkrav
- Skiftende arbejdstider
- Arbejdspres og arbejdstempo; mange deadlines
- Uklarhed om mål, rammer, forventninger, ansvarsområde og/eller kompetence
- Rollekonflikter
- Modstrid mellem faglige normer/værdier og krav i arbejdet
- Ubalance mellem krav og personlige og/eller organisatoriske ressourcer
- Dårligt samarbejde og kommunikation
- Lille indflydelse
- Dårlig ledelse
- Lav støtte og/eller anerkendelse fra leder og kolleger
- Sociale uoverensstemmelser og konflikter
- Mobning og chikane
- Uforudsigelighed
- Utrygge ansættelsesforhold

Alle kan gøre noget – i hverdagen

SU kan ikke udforme retningslinier, der konkret og præcist angiver, hvad ledere og medarbejdere skal gøre i hverdagen for at modvirke og håndtere stress.

Men SU kan gøre ledere og medarbejdere opmærksom på, at det er i hverdagen, den væsentligste indsats ligger i forhold til stress, og sørge for, at retningslinierne støtter ledere og medarbejdere heri.

Hvad skal du som leder være opmærksom på?

Du har som personaleansvarlig et særligt ansvar for at identificere og tage hånd om personer, som udviser tegn på stress – også måske uden selv at have erkendt det – eller som henvender sig om stressskabende forhold på arbejdspladsen. Du skal desuden have blik for, hvad der kan forebygge stress.

Fokus på stress – for dig som leder

- Søg viden om stress og om det at arbejde med stress i organisationer
- Vær opmærksom på individuelle og "organisatoriske" symptomer på stress
- Tag en dialog med medarbejderne om, hvad der eventuelt stresser dem, og hvad der skal til for at ændre det
- Foretag evt. ændringer i arbejdstilrettelæggelsen, arbejdsbyrden eller arbejdsorganiseringen
- Arbejd aktivt med samarbejdsformer, sociale relationer og kommunikation i din enhed
- Arbejd aktivt i chefgruppen for at stress og stressskabende forhold tages seriøst og håndteres professionelt

Hvad skal du som kollega være opmærksom på?

En stresset person viser ofte ændret adfærd. Hvis man som kollega har et generelt kendskab til stress-symptomer og "stress-adfærd", har man et godt grundlag for at være opmærksom på stress hos andre – især hvis man kender dem godt. Kollegers indgriben på et tidligt tidspunkt kan ofte forhindre, at en akut stresstilstand udvikler sig til en mere kronisk tilstand.

Det er en klinisk erfaring, at den enkeltes oplevelse af symptomer på stress kan skabe angst for at være på vej ind i en psykisk sygdom. Hvis en medarbejder er kommet i en sådan situation, vil det være vanskeligt for vedkommende at give udtryk for dette - og her har de nære kollegaer en vigtig rolle at spille.

Fokus på stress – for dig som kollega

- Vær opmærksom på stresssymptomer i hverdagen – også hos lederen
- Gå til din kollega og spørg ind til ham eller hende, hvis du ser symptomer
- Udøv almen omsorg og tag en snak om, hvordan han eller hun oplever det, hvad stress gør ved ham/hende og hvilke handlemuligheder, der findes
- Bed den stressede om at tage vare på sig selv

- Fortæl lederen, at der kan være et problem
- Vær med til at gøre det legitimt på arbejdspladsen at tale om stress og om, hvad man kan gøre ved det
- Bring stress op på fællesmøder i enheden.

Hvad skal du selv være opmærksom på?

Det er ofte svært selv at erkende, at man er stresset ud over det acceptable.

Måske opfatter man ikke de signaler og symptomer som kroppen og psyken sender. Eller man tolker dem i en anden retning og sætter i stedet fokus på at gøre arbejdet endnu bedre og mere omfattende end hidtil. Herved kan man komme ind i en ond spiral, der blot fører dybere ind i en kronisk stresstilstand.

Det handler derfor om at kende sig selv og sine grænser

Fokus på stress – for dig selv

- Lær dine egne stresssignaler og symptomer at kende
- Tag stresssignalerne alvorligt og gør noget ved det i tide
- Opsøg viden om stresshåndtering og -forebyggelse
- Gå til dine kollegaer og/eller til din leder, når du oplever dig stresset.

Litteraturliste

Stress

Besøg Videntcenter for Arbejdsmiljø på www.arbejdsmiljoviden.dk. Under trivsel, stress finder du information om stress og henvisninger til andre portaler.

På Arbejdsmiljørådets portal www.godarbejdslyst.dk kan du læse om stress og finde pjecer, vejledninger og debatfilm om emnet.

På DR's temasider om stress kan du teste, om du er stresset. Der er også en række tv- og radioudsendelser, som kan sætte gang i debat på arbejdspladsen. <http://www.dr.dk/undervisning/stress/index.asp>

På www.personaleweb.dk kan du læse om arbejdsmiljø og om arbejdsbetinget stress. Her er også en række aktuelle tekster om stress, bl.a. Stressmagasinet, som udgives af Det Personalepolitiske Forum.

For ledere er der lidt at hente på www.lederweb.dk under Dig selv, Stress og Ledelse. De seneste indlæg er fra 2004.

Den Europæiske Arbejdsmiljøuge 2002 handlede om arbejdsrelateret stress. Arbejdstilsynet har samlet en del materiale om dette emne på deres hjemmeside www.at.dk, bl.a. faktabladene Arbejdsbetinget stress og Praktisk vejledning til arbejdstagere om håndtering af stress og årsagerne hertil.

Sammesteds findes rapporten Research on Work-related Stress, European Agency for Safety and Health at Work, 2000.

Se også At-meddelelse om stress, At-meddelelse nr. 4.08.3, marts 1996 (på www.at.dk under Regler, At-meddelelser).

Psykisk arbejdsmiljø, psyko-sociale risikofaktorer

AT har udarbejdet arbejdsmiljøvejvisere for en række brancheområder. I den enkelte vejviser gennemgås de typiske risikofaktorer og mulige forebyggende foranstaltninger. De arbejdsmiljøvejvisere, der kan have særlig relevans for statslige arbejdspladser, er bl.a. ”kontor og administration”, ”militær og politi mv.”, ”undervisning og forskning” (se www.at.dk under Information, Arbejdsmiljøvejvisere).

Arbejdsmiljøinstituttet har udviklet et spørgeskema til undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø, som også indeholder spørgsmål om stress. Se www.ami.dk under Spørgeskemaer, Psykisk arbejdsmiljø.

Personalestyrelsen og CFU: ”Psykisk arbejdsmiljø i praksis. Metoder og værktøjer.” 2. udgave. Personalestyrelsen, Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg, september 2005. Se www.perst.dk eller www.cfu-net.dk

Personalestyrelsen

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Telefon 33 92 40 49

Centralorganisationernes Fællesudvalg

Løngangstræde 25, 4.

1468 København K

Telefon 38 17 81 00

