

Det sunde fællesskab

- travl eller stresset?

Dit, mit og vores ansvar



BAU Jord til Bord

MEJERIINDUSTRIENS ARBEJDSMILJØUDVALG



Det sunde fællesskab: Travl eller stresset?

Dit, mit og vores ansvar

Udgivet af :

Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalg

November 2013

Tekst: Bobby (Robert) Zachariae

Layout: Nexus Kommunikation A/S

Kort fortalt:

- Hvad er stress?
- Forskellen på at være stresset og at have travlt?
- Konsekvenser af stress
- Forhold der fremmer stress
- Forhold der gør, at stress undgås
- Forhold der fremmer trivsel
- Den robuste organisation

Indhold

	Side:
Forord	5
Hvad er stress?	6
Hvordan kan stress forebygges og håndteres?	16
Omsat til praksis	27
"Gode råd"	32





Forord

Stress udgør en væsentlig samfundsmæssig udfordring. Det anslås, at op mod hver fjerde sygdomsmelding i Danmark skyldes stress, og ifølge Verdenssundhedsorganisationen WHO er stress en af de væsentligste årsager til helbredsproblemer i den industrialiserede del af verden.

Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalg (MIA) ønsker med denne pjece under overskriften: Det sunde fællesskab – travlt eller stresset? Dit, mit og vores ansvar, at sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø og den betydning en sund arbejdspladskultur har som værn i forhold til at håndtere stress og støtte hinanden.

Ved at skabe et godt både fysisk og psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen øges produktiviteten og effektiviteten til gavn for såvel indtjeningen som beskæftigelsen, ligesom det påvirker trivsel, velvære og sundhed i en positiv retning.

Et godt arbejdsmiljø er væsentligt for at være en attraktiv arbejdsplads og det bidrager til at tiltrække og fastholde de dygtige medarbejdere, samt til mindre personaleomsætning og fravær. Her spiller et sundt fællesskab, god ledelse og dygtigt lederskab i et åbent og respektfuldt samarbejde med engagerede arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter en stor betydning for udviklingen og fastholdelsen af et godt arbejdsmiljø.

MIA håber, at denne pjece vil skabe debat, give inspiration samt bidrage til en bevidst indsats, der fremmer dialog, forståelse og samarbejdet om hvordan stress kan forebygges og håndteres. At undgå stress og fremme trivsel er ikke kun den enkeltes eller ledelsens ansvar, men en opgave, der skal løses i fællesskab.

Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalg



Hvad er stress?



Stress er en psykisk og fysisk belastende tilstand, som opstår i situationer, hvor vi oplever krav, udfordringer eller trusler, som vi føler os tvunget til at forholde os til – og – hvor de indre og ydre ressourcer, vi oplever at have til rådighed, er utilstrækkelige til at håndtere situationen. Kort fortalt: Stress er resultatet af ubalance mellem oplevede krav og ressourcer.

Stress er ikke

Stress er ikke en sygdom

Men - langvarig stress kan – hvis der ikke gøres noget ved det – medføre og forværre psykisk og fysisk sygdom.

Stress er ikke at have travlt. Vi kan have travlt, men hvis aktiviteterne opleves som interessante og meningsfulde, og er forbundet med positive følelser af energi og glæde, vil de sjældent opleves som stressende.

Kortvarig eller langvarig stress

Helbredsmæssigt er det først og fremmest længerevarende – ”kroniske” – stresstilstande, vi skal være opmærksomme på. Kortvarige – ”akutte” – stresstilstande, f.eks. i forbindelse med eksamener, konflikter og deadlines, kan være ubehagelige, men er i sig selv sjældent problematiske for trivsel og helbred. Den menneskelige organisme er robust og bygget til at håndtere kortvarig stress.

Findes positiv stress?

Krav og udfordringer kan betragtes som positive, hvis vi er i stand til at håndtere dem, og hvis de stimulerer os til udvikling og vækst. Det er imidlertid ikke meningsfuldt at betegne sådanne situationer som ”stress” (jf. definitionen - ”hvad er stress” - ovenfor).





Problemets omfang



Der er enighed om, at stress udgør en væsentlig samfundsmæssig udfordring – såvel helbredsmæssigt som økonomisk.

Problemets omfang

Det anslås således at:

- 250.000 – 300.000 danskere oplever stress i alvorlig grad
- 450.000 – 500.000 har stress-symptomer dagligt
- Ca. hver fjerde sygemelding (35.000 sygemeldte pr. dag) skyldes stress
- Stress er blandt de væsentligste årsager til helbredsproblemer i den industrialiserede del af verden
- Tallet er stigende (Undersøgelser fra 1985 – 2010).

Kilder: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Statens Institut for Folkesundhed, World Health Organisation (WHO)

Årsager til øget forekomst af stress i de moderne samfund

Den øgede forekomst af stress kan tænkes at hænge sammen med nogle generelle samfundsmæssige udviklinger, herunder:

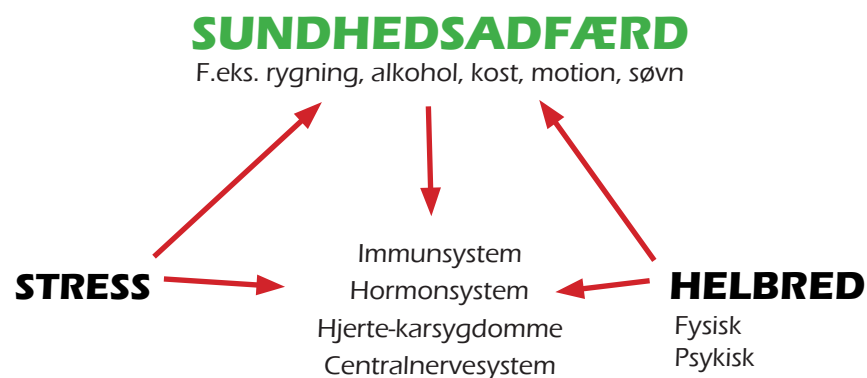
- Ændringer i erhvervsstrukturen: Fra industriarbejde (fysisk nedslidning) til service-, omsorgs- og videnarbejde (psykisk stress)
- Effektivisering og global konkurrence
- Øgede krav om kreativitet, fleksibilitet og forandringsparathed
- Individualisering: Fra kollektiv ("vi") til individuel identitet ("jeg")
- Frihed under ansvar (f.eks. "ansvar for egen læring")
- Præstationskrav (f.eks. "du kan hvad du vil")
- Informationsteknologi (det grænseløse arbejde)
- Øget transporttid.

Samfundsudviklingen har skabt velstand, frihed og nye muligheder, men stiller samtidig krav til borgerne, der øger risikoen for at opleve stress. De ændrede arbejds- og livsbetingelser øger behovet for viden om stress og stresshåndtering ("stress-kompetence") blandt borgerne og i virksomheder og organisationer.

Mulige konsekvenser af stress

Stress kan påvirke kroppen direkte, f.eks. gennem øget frigivelse af stresshormoner, som kan svække immunforsvarets evne til at nedkæmpe infektioner og øge frigivelsen af stoffer, der fremmer betændelsestilstande (inflammation).

Stress kan også have indirekte effekter ved at påvirke vores sundhedsadfærd. Stress kan medføre søvnvanskeligheder, og stressede personer vil ofte have vanskeligere ved at opretholde en sund livsstil med fysisk aktivitet og sunde kostvaner. Nogle stressede personer vil desuden være mere tilbøjelige til at forsøge at lindre deres stresssymptomer med alkohol og nikotin.



Længerevarende stress er forbundet med forhøjet risiko for en række fysiske og psykiske helbredsproblemer. En sund livsstil med moderat fysisk aktivitet, god søvn og sunde kostvaner fjerner ikke stress i sig selv, men bidrager til at gøre os mere modstandsdygtige over for stress.

Fysiske konsekvenser

Blandt de fysiske helbredsproblemer, som kan fremmes og forværres af stress, er:

- Infektioner, f.eks. forkølelse, influenza
- Hjerte-karsygdomme, forhøjet blodtryk
- Inflammatoriske lidelser, f.eks. kronisk leddegigt
- Kognitive vanskeligheder, herunder hukommelses- og koncentrationsbesvær
- Smertetilstande.

Psykiske konsekvenser: Udbrændthed

Længerevarende arbejdsrelateret stress kan medføre "udbrændthed" – ofte kaldet "belastningsdepression". Symptomer på udbrændthed er:

- Følelsesmæssig udmattelse
- Tab af følelsesmæssige ressourcer
- Manglende interesse for andre
- Vedvarende træthed og energiforladthed
- Negativitet
- Kynisme
- Følelseskulde
- Negative holdninger til andre
- Nedsat præstationsevne
- Negativt selvbillede
- Utilstrækkelighedsfølelser
- Følelser af hjælpeløshed og håbløshed.

Belastningsdepression er en alvorlig tilstand, som kan få alvorlige helbreds- og sociale konsekvenser for den ramte og dennes pårørende. Belastningsdepression kan ikke klares med sygdomsmedicin alene, men kræver professionel hjælp samt støtte fra arbejdsgiver og kollegaer. Har en person først udviklet en egentlig belastningsdepression, har den pågældende sjældent overskud til selv at håndtere situationen.

Risikofaktorer for vedvarende arbejdsrelateret stress og udbændthed

Forskning peger på en række forhold ved arbejdet, organisationen og hos den enkelte, som øger risikoen for at udvikle arbejdsrelateret stress og udbændthed:

- Risikofaktorer i arbejdet
- At arbejde med mennesker i en service-, omsorgs- eller anden hjælpefunktion
- Når arbejdet stiller særlige krav om at være empatisk, lyttende og omsorgsfuld
- Når der er stor risiko for "fiasko"
- Når resultatet af medarbejderens indsats er uforudsigeligt
- Lav grad af kontrol og indflydelse over arbejdsituationen
- Når der er stor risiko for urimelige, negative reaktioner fra kunder og klienter
- Risikofaktorer i organisationen
- Rolleusikkerhed
- Uklare forventninger fra ledelse og kollegaer
- Manglende feedback på min indsats
- Individuelle risikofaktorer
- Mestringsstrategi: At vende problemerne indad, undlade at dele problemerne med andre
- Personlighedstræk: Høj grad af pligtoplevelsen, tendens til perfektionisme.

Jo flere af de ovennævnte faktorer, der er til stede – jo højere risiko. Hver enkelt af de ovenstående faktorer er sjældent i sig selv tilstrækkelige til at udvikle udbændthed.

Arbejdet eller privatlivet?

Det vil ofte være vanskeligt at afgøre, om det alene er forhold på arbejdet eller i privatlivet, der er den væsentligste kilde til stress. Vi er hele mennesker, og vores oplevelser og udfordringer i arbejds- og privatlivet indvirker på hinanden. Er jeg belastet af min arbejdsituation vil det spille ind på mit privatliv og omvendt. Opgaven er derfor at identificere alle væsentlige kilder til stress i alle områder af livet og at undersøge deres eventuelle sammenhæng (- se "mit energiregnskab").

Check dig selv – mit "energiregnskab"

Tænk over hvert område i skemaet (arbejde, familie, m.v.) og notér (med stikord): A) hvilke eventuelle krav og situationer, der dræner/tapper dig for energi, og B) hvilke forhold, der giver dig energi og glæde. Angiv derefter for hvert aspekt eller situation hvor hhv. belastende og givende du oplever det ved at give det en "score" mellem 1 og 10, hvor "1" svarer til "en lille smule" og "10" til "i meget høj grad". Husk: Denne øvelse er ikke et "objektivt" måleredskab, men tænkt som et redskab, der kan hjælpe dig med at tænke mere systematisk over balancen mellem belastninger og ressourcer i dit liv. (Hvis du har brug for mere plads, tegn tabellen på et selvstændigt ark).

Område	A. Tapper mig for energi	Minus 1-10	B. Giver mig energi	Plus 1-10
Arbejde				
Familie				
Relationer til andre				
Økonomi				
Andet				
I alt	Tæl sammen (minus-point):		Tæl sammen (plus-point):	

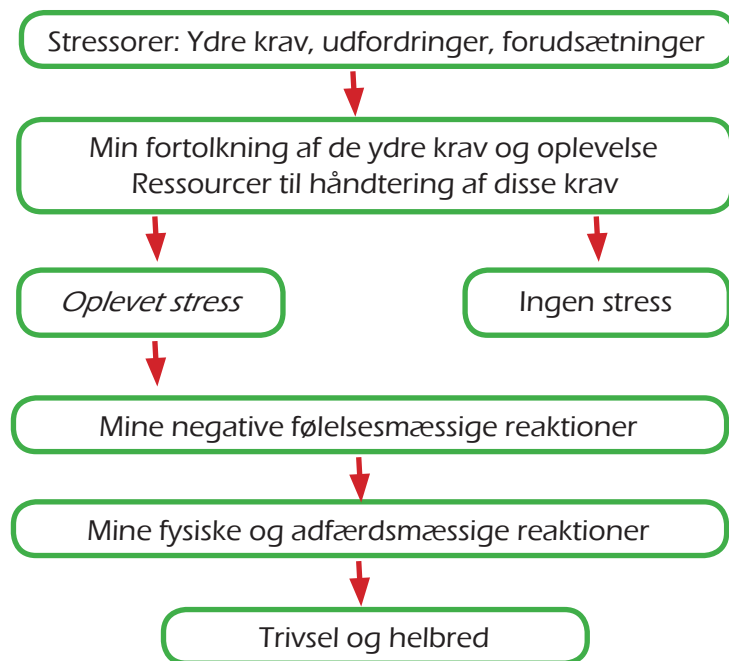
Tæl derefter sammen for at få et billede af dit samlede "energiregnskab". Tænk over: Hvordan ser balancen ud? Er der "plus" eller "minus" på min "konto"? Tænk over og tal evt. med andre om, hvad du kan gøre for at forbedre dit samlede "regnskab". Minus-områder: Hvad kan jeg gøre for at nedbringe belastningen? Handlinger? Ændre min måde at tænke på? Er der noget jeg kan bede andre om? Plus-områder: Plusområder er ressourcer – hvordan kan jeg evt. udvikle og bruge disse ressourcer bedre?

Mennesker reagerer forskelligt på de samme ydre krav og udfordringer!

Hvorvidt vi oplever vores arbejds- og livssituation som stressende eller ikke, afhænger af mange forskellige forhold: Vores fortolkning af situationen, vores oplevelse af vores egen evne til at håndtere situationen og vores oplevelse af de ressourcer vi har til rådighed, f.eks. i form af støtte fra andre.

Hvis vi er stressede, reagerer vi desuden forskelligt følelsesmæssigt, adfærdsmæssigt og fysiologisk, afhængig af vores psykologi, vores biologi og vores omgivelser. Dette forklarer, hvorfor nogle menneskers helbred bliver påvirket og andres ikke gør under de samme livs- og arbejdsmæssige krav og udfordringer. Stress er ikke en sygdom, men en kompleks proces, der kan have indflydelse på helbred og trivsel!

Stress-processen



Check dig selv: Mit stressniveau

Oplevet stress: Spørgsmålene i dette skema drejer sig om dine følelser og tanker inden for den sidste måned. Ved hver sætning skal du tegne en cirkel om det svar, der passer til, hvor ofte du har haft den pågældende følelse eller tanke.

	Aldrig	Næsten aldrig	Ind imellem	Ret ofte	Meget ofte
Er du blevet overværet over noget, der skete uventet?	0	1	2	3	4
Har du følt, at du var ude af stand til at kontrollere de betydningfulde ting i dit liv?	0	1	2	3	4
Har du følt dig nervøs og "stresset"?	0	1	2	3	4
Har du følt dig sikker på dine evner til at klare dine personlige problemer?	4	3	2	1	0
Har du følt, at tingene gik som du ønskede det?	4	3	2	1	0
Har du oplevet, at du ikke kunne overkomme alt det du skulle?	0	1	2	3	4
Har du været i stand til at håndtere ting, som irriterer dig?	4	3	2	1	0
Har du følt, at du havde styr på tingene?	4	3	2	1	0
Er du blevet vred over ting, du ikke havde indflydelse på?	0	1	2	3	4
Har du følt at vanskelighederne hobede sig så meget op, at du ikke kunne klare dem?	0	1	2	3	4

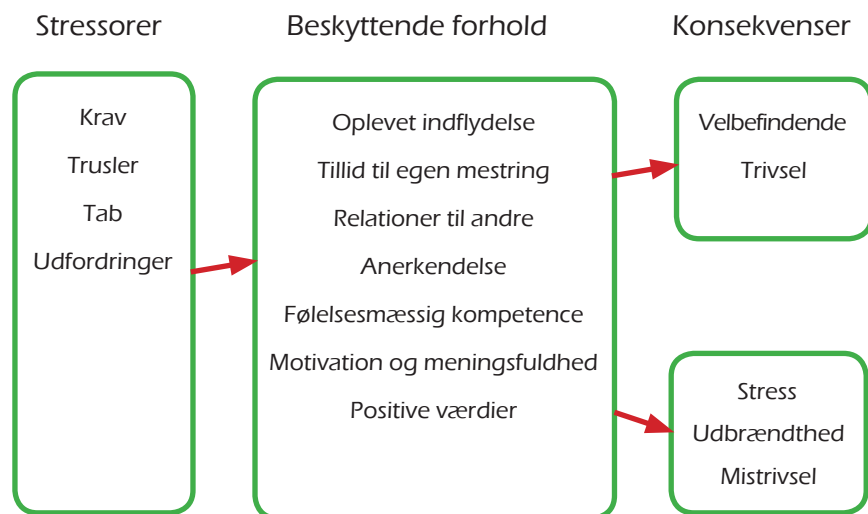
Kilde: Cohen et al. 1983. Dansk Konsensusversion (Jørgensen, Olsen, Eskildsen, Zachariae, 2012)

Tæl sammen. Hvis din samlede score er 15 eller derunder, er du formentlig ikke særligt stresset (ingen – mild stress). Hvis din score er mellem 16 og 25 er der grund til at være opmærksom på din situation (moderat stress). Hvis din score er over 25 er du efter al sandsynlighed stresset i høj grad.

Hvordan kan stress forebygges og håndteres?

Livet er stressende og har altid været det. Det kan ikke undgås, at vi fra tid til anden møder krav og udfordringer, som opleves som belastende. Samtidig ved vi fra forskningen, at en række forhold kan have betydning - både for risikoen for at blive stresset og for vores psykiske og fysiske robusthed - når og hvis vi bliver stressede. Blandt de vigtigste forhold, der beskytter mod stress og mod negative fysiske og psykiske konsekvenser af stress, er: Indflydelse på vores situation, tillid til vores egen evne til at mestre krav og udfordringer, positive relationer til andre, anerkendelse, evne til at identificere og kommunikere vores følelser til andre, at vi oplever vores aktiviteter som meningsfulde og engagerende, samt at vores tilgang til verden er styret af positive værdier.

Hvad beskytter mod stress?



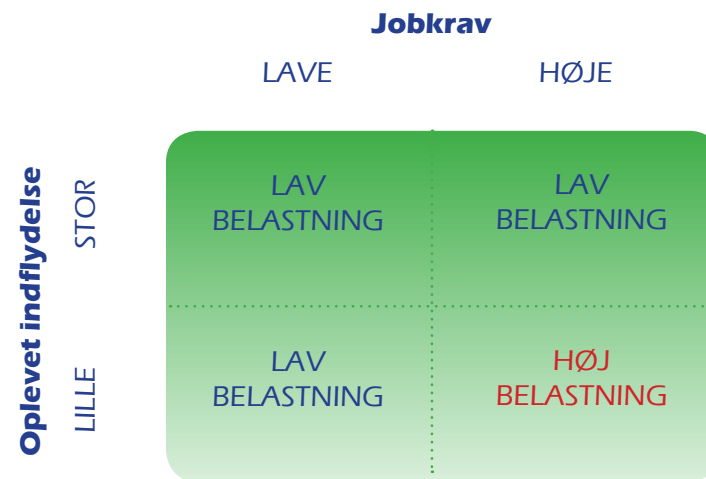
Indflydelse

Stressforskningen har dokumenteret, at vores oplevelse af at have kontrol og indflydelse over vores situation er afgørende for, hvordan vi reagerer på potentielt stressende omstændigheder.

Eksperimenter har vist, at forsøgspersoner, der udsættes for stress og gives mulighed for at have indflydelse på stresspåvirkningen udviser færre fysiske stressreaktioner end forsøgspersoner, der ikke har indflydelse på stresspåvirkningen.

Arbejdsmiljøforskningen viser, at høje jobkrav først og fremmest opleves som belastende af medarbejdere, der oplever at have lav grad af indflydelse på de aspekter ved deres arbejdssituation, som de oplever som vigtige. At have mulighed for indflydelse beskytter mod stress og er forbundet med bedre helbred.

Det er dog vigtigt at huske, at vi er forskellige mht., hvilke aspekter vi ønsker at have indflydelse på, og den beskyttende effekt gælder først og fremmest det, vi ønsker at have indflydelse på.



Organisationen: En organisation, hvor medarbejderne oplever, at de har indflydelse på de aspekter ved deres arbejdssituation, som er vigtige for dem, vil, generelt, være mere robust over for stress og have mere tilfredse og engagerede medarbejdere.

Tillid til egen mestring

En vigtig faktor af betydning for vores evne til at håndtere udfordringer er vores tillid eller forventning til vores egen "mestringsevne", dvs. tro på vores evne til at handle og tænke på hensigtsmæssige måder under belastning.

Vores evne til at håndtere forskellige krav og udfordringer hænger sammen med vores tro på vores evner til at organisere og udføre de handlinger, som er nødvendige for at håndtere situationen succesfuldt. Vores tillid til egen mestringsevne kan være høj inden for nogle områder og lavere inden for andre.

Forskningen viser, at vores tillid til egen mestringsevne fremmes af flere forhold, herunder:

- Egne erfaringer: Tidligere succesoplevelser med egne handlinger
- Andres erfaringer: Observation af andres succesfulde handlinger
- Imaginære erfaringer: At "visualisere" og forestille sig hvordan man succesfuldt håndterer en udfordrende situation
- Positiv feedback: Konstruktiv og støttende feedback fra andre.

Høj tillid til egen evne til at mestre potentielt stressende situationer virker beskyttende mod stress, fordi vi:

- Bekymrer os mindre om udfaldet
- Tør at give os i kast med flere udfordringer
- Yder en større indsats for at håndtere udfordringen
- Er mere vedholdende, selvom vi møder modgang.

Vores evne til at håndtere udfordrende og stressende situationer hænger i høj grad sammen med vores måde at tænke om situationen og os selv på!

Organisationen: Tillid til egen mestring er ikke kun individuelt. Det kan også være et kollektivt træk ved organisationen, at organisationens medlemmer oplever, at "vi tror på vores evner som arbejdsplads til at organisere og udføre de handlinger, som er nødvendige for at håndtere udfordringer succesfuldt".

Relationer til andre

Mennesker er sociale væsener, og det at tilhøre et fællesskab er vigtigt, måske afgørende, for vores psykiske og fysiske trivsel. Der foreligger god videnskabelig dokumentation for, at personer med et støttende socialt netværk har bedre fysisk og psykisk helbred og lever længere end personer uden et sådant netværk.

Et godt socialt netværk udelukker ikke, at vi kan komme ud for tab og belastninger eller at vi kan blive stressede, men fremmer trivsel, begrænser omfanget af stress og beskytter mod negative fysiske og psykiske konsekvenser af stress.

At modtage støtte: Igennem vores relationer til andre kan vi få praktisk hjælp, anerkendelse og følelsesmæssig støtte. Vores netværk kan give os mulighed for at udtrykke vores følelser og diskutere vores problemer, hvilket kan hjælpe os med at skabe mening og sammenhæng i vores situation.

At give støtte: Nyere forskning antyder, at det måske ikke kun er den støtte vi modtager, der kan fremme vores trivsel og helbred, men at der også kan være gevinster ved at hjælpe og støtte andre. Det skal dog bemærkes, at vores sociale relationer også kan være konfliktfyldte, belastende og kilde til stress. Det er ikke størrelsen, men kvaliteten af vores netværk, der har betydning.

Organisationen: Den omsorgsfulde og støttende organisation vil generelt være mere robust overfor stress, have færre uløste konflikter og have mere tilfredse medarbejdere.

Check dig selv: Kvaliteten af mit netværk

Tænk først over: Hvilke personer i dit netværk (arbejde og privatliv) vil være i stand til at give dig den støtte, som hver af sætningerne beskriver (angiv med initialer). Dernæst: Når du har angivet, hvilke personer du mener kan give dig den beskrevne støtte, vurder: Hvor tilfreds er du med den støtte, du faktisk får?

Hvem i dit netværk?	Slet ikke tilfreds	Delvis tilfreds	Meget tilfreds
Hvem kan du dybest set regne med vil lytte til dig, når du har brug for det?	0	1	2
Hvem kan du dybest set regne med vil hjælpe dig i en krisesituation, selvom det vil være besværligt for dem?	0	1	2
Hvem føler du dybest set er til at stole på, når du har brug for hjælp?	0	1	2
Sammen med hvem kan du være fuldstændig dig selv?	0	1	2
Hvem føler du virkelig værdsætter dig som den person du er, på godt og ondt?	0	1	2
Hvem kan du dybest set regne med vil støtte og trøste dig, når du er oprevet over noget?	0	1	2
Hvem kan du dybest set regne med, uanset hvad du har gjort?	0	1	2
Hvem kan du stole på vil være fuldstændig ærlig overfor dig, når det gælder?	0	1	2

Efter Sarason, 1987.

Fortolkning: Hvis din samlede score er ca. 10 eller derover, har du sandsynligvis et godt støttende netværk, som kan beskytte dig under belastende arbejds- og livsomstændigheder. Antallet af per-

soner i netværket er ikke i sig selv afgørende. Tænk over de spørgsmål, hvor du har angivet, at du er "ikke tilfreds" eller "delvis tilfreds". Ofte handler det om, at vi selv har været tilbageholdende med at tale med andre om vores problemer og bede om støtte. Hvad kan du selv gøre for i højere grad at opnå den støtte, som sætningen beskriver?

Anerkendelse

Mennesker har brug for anerkendelse og accept. Behovet for anerkendelse handler om vores fundamentale ønske om at føle os værdifulde og om at føle os som en del af et fællesskab – at vi hører til. Medarbejdere kan opleve anerkendelse på flere måder: Dels i form af løn og andre goder og dels i form af positiv feedback på medarbejderens indsats, f.eks. i form af ros fra ledelse, kollegaer, kunder og klienter.

Forskning tyder på, at mens særlig belønning i form af bonusordninger og lønforhøjelser kan virke som motivation i forbindelse med mere rutineprægede opgaver, er ikke-økonomiske former for anerkendelse derimod afgørende for oplevelsen af trivsel og engagement i arbejdet.

Arbejdsmiljøforskningen peger på, at ubalance mellem oplevet indsats og anerkendelse er en væsentlig kilde til stress, udbrændthed og lav trivsel. Undersøgelser har vist, at medarbejdere, der oplever, at den anerkendelse de modtager, ikke står mål med den indsats de yder, oplever sig mere stressede og har dårligere helbred end de, der oplever sig anerkendt for deres indsats.

Organisationen: Den anerkendende organisation vil generelt være mere hårdfør overfor stress og have mere engagerede, motiverede, produktive og tilfredse medarbejdere.

Følelsesmæssig kompetence

Følelser – positive såvel som negative - er psykiske processer af afgørende betydning for vores evne til at leve vores liv og håndtere dets udfordringer.

Følelser er handlingsanvisende: Vi har som art udviklet følelser til at fortælle os, hvordan vi skal handle for at maksimere vores chance for at overleve:



- **Vrede** fortæller os, at vi skal forsvare os
- **Angst** fortæller os, at vi skal flygte
- **Nedtrykthed** er et signal til vores omgivelser om, at vi er sårbare og har brug for omsorg
- **Glæde** og andre positive følelser motiverer os til at gøre ting, der fremmer vores fysiske, psykiske og sociale trivsel.

Hvis vi ikke ved, hvad vi føler, eller forstår hvorfor vi har de følelser vi har, har vi vanskeligere ved at vide, hvordan vi skal reagere i en situation og svært ved at udtrykke det overfor andre.

Forskning bekræfter, at personer, der har vanskeligt ved at identificere, forstå og beskrive deres følelser for andre, ofte har nedsat trivsel og ringere helbred i forbindelse med stress og andre belastende livssituationer.

Personer med en passende grad af følelsesmæssig kompetence er bedre i stand til at bearbejde deres oplevelser og bedre til at håndtere stress og bede om støtte. Følelsesmæssig kompetence kan beskrives som:

- Evne til at identificere mine følelser: Hvilke følelser oplever jeg?
- Evne til at fortolke og forstå følelser: Hvorfor har jeg disse følelser?
- Evne til at udtrykke følelser: Evne til at sætte ord på følelser og udtrykke dem på en passende måde overfor andre.

Følelsesmæssig kompetence læres, udvikles og vedligeholdes i samspillet med andre. For at kunne håndtere vanskelige situationer har vi derfor brug for:

- **Åbenhed i omgivelserne:** Villighed i vores omgivelser til at lytte, forstå og tale om vores følelser.

At have følelsesmæssig kompetence betyder dog ikke, at man til enhver tid skal udtrykke sine følelser. Der kan være situationer, hvor det er mest hensigtsmæssigt at skubbe sine følelser til side eller holde dem for sig selv.

Organisationen: Den følelsesmæssigt kompetente organisation, hvor der er tradition for åbenhed overfor følelser og villighed til at tale om følelser, når der er brug for det, vil være bedre udrustet til at håndtere stress, konflikter og udfordringer.

Motivation og meningsfuldhed

Mennesker kan være hhv. ydre og indre motiveret i deres handlinger:

Ydre motivation ("pisk og gulerod"): Vi kan motiveres gennem frygt for straf og negative konsekvenser, f.eks. dårlige karakterer, firing og kritik, eller gennem belønning, f.eks. gode karakterer, lønforhøjelse, og avancementsmuligheder.

Indre motivation: Når vi er indre motiverede, er det aktiviteten i sig selv, som opleves som berigende. Mennesker er generelt nysgerrige og kan, hvis omstændighederne tillader det, blive drevet af en indre tilfredsstillelse ved at lære, skabe og udvikle sig.

Motivationsforskning peger på, at når mennesker får mulighed for at følge deres indre motivation, øges deres kreative evner, læring, engagement, produktivitet og tilfredshed med aktiviteten. Indre motivation fremmes af:

- **Autonomi:** Frihed til selv at vælge hvordan, hvornår og sammen med hvem vi vil opnå de opstillede mål.
- **Beherskelse:** Opgaven skal passe til mine aktuelle evner og ressourcer, dvs. både være tilstrækkeligt udfordrende til at stimulere mit engagement og tilstrækkeligt håndterbar, så jeg undgår fiasko og demotivation.
- **Meningsfuldhed:** Opgaven skal opleves som havende et overordnet meningsfuldt formål.

Selv i forbindelse med mere rutineprægede opgaver kan vi stimulere den indre motivation ved at øge autonomi, beherskelse og meningsfuldhed.

Mening og sammenhæng: Mennesker har en naturlig tendens til at forsøge at konstruere historier, som hjælper os med at forstå vores oplevelser og os selv. Vi søger at skabe mening og sammenhæng i vores aktiviteter, og mangel på mening og sammenhæng gør det vanskeligere for os at håndtere vanskelige situationer. Hvis vores aktiviteter ikke er forståelige eller meningsfulde for os, kan det fremme stress.

Organisationen: Organisationer, der maksimerer muligheder for indre motivation i arbejdet og som er i stand til at skabe "den gode, positive historie om os som organisation" vil være mere robuste overfor stress og have mere engagerede, kreative, produktive og tilfredse medarbejdere.

Positive værdier

Alle filosofier og religioner gennem tiderne har - på hver deres

måde - forsøgt at give deres bud på "Det Gode Liv", dvs. hvilke dyder og værdier mennesker bør stræbe efter. Selvom der er forskelle, er lighederne mellem de positive værdier, som mange religioner og filosofier taler for, påfaldende.

Positive værdier: Blandt de tilsyneladende universelle efterstræbelsesværdige værdier finder vi bl.a.: Nysgerrighed og interesse i vores omverden, mod, næstekærlighed, tillid, respekt, hjælpsomhed, samarbejde, integritet og ærlighed, beskedenhed, tilgivelse, taknemmelighed og søgen efter et højere formål.

Negative værdier: Blandt de universelle "synder" finder vi tilsvarende: Grådighed, løgnagtighed, egoisme, selvoptagethed, osv. Nyere, men endnu begrænset, forskning kunne tyde på, at mennesker, der aktivt forsøger at efterleve ovennævnte positive værdier, selv under meget vanskelige livsomstændigheder, ofte har lettere ved at håndtere disse udfordringer og finde mening og sammenhæng i tilværelsen.

Social kapital: Værdierne omhandler alle generelt ønskværdige kvaliteter i relationer mellem mennesker – i moderne sprogbrug ofte omtalt som "social kapital":

- Forudsigelighed, gennemsigtighed
- Oplevet indflydelse
- Gensidighed
- Tillid, respekt og åbenhed
- Omsorgsfuldhed og hjælpsomhed
- Anerkendelse
- Meningsfuldhed
- Fællesskab og samarbejde.

Organisationen: Organisationer (og samfund), hvor de indbyrdes relationer mellem medlemmerne er præget af positive værdier og høj grad af social kapital, er generelt mere robuste overfor stress og har mere tilfredse, engagerede og tilfredse medarbejdere (- og borgere).

Sammenfattet: Hvad peger forskningen på?

Samlet peger vores viden på:

At stress kan opstå, når vi møder krav, trusler og udfordringer, som vi føler os tvungne til at forholde os til – men – hvor de indre og ydre ressourcer vi oplever at have til rådighed er utilstrækkelige.

At stress kan forebygges og håndteres, og trivsel fremmes af en række beskyttende forhold, herunder: Indflydelse, tillid til egen mestring, støttende sociale relationer, anerkendelse, evne til at forstå og udtrykke følelser, indre motivation og meningsfulde aktiviteter samt positive værdier hos den enkelte og i organisationen.

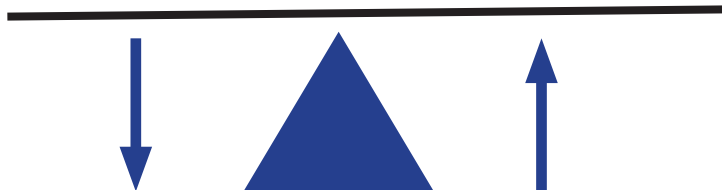
Arbejds- og livsbetingelser af betydning for stress, trivsel og helbred

STRESSORER

Krav
Udfordringer
Trusler

BESKYTTENDE FORHOLD

Oplevet indflydelse
Tillid til egen mestring
Støttende sociale relationer
Anerkendelse
Følelsesmæssig kompetence
Motivation, meningsfuldhed
Positive værdier (social kapital)



Omsat til praksis

Den robuste og trivselsfremmende arbejdsplads: Baseret på den eksisterende viden om forhold, der fremmer trivsel og modvirker stress, kan vi hævde, at en organisation karakteriseret ved følgende forhold vil være mere robust overfor stress og have mere engagerede, produktive og tilfredse medarbejdere:

- Medarbejderindflydelse
- Synlig og anerkendende ledelse
- God kommunikation
- Klare forventninger og præcis feedback
- Lyttende, rummelig og omsorgsfuld kultur
- Åbenhed omkring følelser
- Oplevet meningsfuldhed i arbejdsopgaverne
- Positive interne værdier og normer, der efterleves
- Klare visioner, mål og værdier (mission)
- Den positive fælles fortælling om "os som organisation".

Check din arbejdsplads

Læs hver af de nedenstående sætninger, og vurder i hvor høj grad det pågældende udsagn passer på din oplevelse af dit arbejde, din arbejdsplads og dit arbejdsmiljø. Tegn en cirkel om det tal, der passer bedst på din oplevelse. Tænk ikke for længe over dit svar og svar så oprigtigt som muligt!

I hvor høj grad passer nedenstående beskrivelser på min oplevelse?

	Næsten aldrig	Ind imellem	Ret ofte	Meget ofte
1. Jeg ved, hvad der forventes af mig på arbejde	0	1	2	3
2. Jeg får konstruktiv feedback på min arbejdsindsats	0	1	2	3
3. Medarbejderne ved, hvad der er deres ansvarsråder	0	1	2	3
4. Jeg oplever at mine meninger tæller	0	1	2	3
5. Jeg kan selv planlægge og tilrettelægge mit arbejde	0	1	2	3
6. Jeg får de informationer, jeg har brug for, for at udføre mit arbejde	0	1	2	3
7. Jeg har de nødvendige færdigheder for at udføre mit arbejde	0	1	2	3
8. Jeg føler, at mit arbejde bliver påskønnet	0	1	2	3
9. Ledelsen prioriterer medarbejdernes trivsel	0	1	2	3
10. Mine kollegaer støtter og hjælper mig, når jeg har brug for det	0	1	2	3
11. Medarbejderne behandler hinanden respektfuldt	0	1	2	3
12. Jeg kan arbejde uforstyrret, når jeg har brug for det	0	1	2	3
13. Ledelsen behandler mig retfærdigt	0	1	2	3
14. Man kan sige tingene åbent og direkte på arbejdspladsen	0	1	2	3
15. Mine arbejdsopgaver er stimulerende og meningsfulde	0	1	2	3
16. Jeg føler, at virksomhedens formål er vigtigt	0	1	2	3
17. Jeg er stolt af mit arbejde	0	1	2	3
18. Der bliver lyttet til medarbejdernes indvendinger og forslag	0	1	2	3
19. Mine kollegaer er personligt engagerede i arbejdets kvalitet	0	1	2	3
20. Jeg har muligheder for at lære og udvikle mig	0	1	2	3
21. Min(e) overordnede støtter mig i min faglige udvikling	0	1	2	3
22. Ledelsen er god til at håndtere konflikter	0	1	2	3
23. Ledelsen er god til at informere medarbejderne	0	1	2	3

Tænk over følgende:

- Når du betragter din besvarelse: Hvordan ser det samlede billede ud? Hvordan passer det med dit stressniveau (Se check dig selv: Mit stressniveau, side 8)
- Tænk over de spørgsmål, hvor du har svaret "0" eller "1". Hvad betyder de pågældende aspekter ved dit arbejdsmiljø for din samlede trivsel?
- Tænk over de spørgsmål, hvor du har svaret "2" eller "3". Hvad betyder de pågældende aspekter ved dit arbejdsmiljø for din samlede trivsel?
- Hvordan ser den samlede balance ud? Hvilke områder kunne du ønske dig forbedret?
- Hvad kunne det give dig, dine kollegaer og virksomheden, hvis disse forhold kunne blive forbedret?
- Hvordan kan ledelse og medarbejdere samarbejde om at forbedre disse aspekter?



Hvis skaden er sket

Mange stressramte er i stand til at komme ud af en periode med langvarig stress ved egen eller andres hjælp. Andres rolle består her først og fremmest i at hjælpe den stressramte med:

- At håndtere krisefasen
- At stille sig til rådighed og lytte til den stressramte – det handler ikke om at give gode råd, men først og fremmest om at stille spørgsmål og vise omsorg
- At støtte den stressramte i at opnå indsigt og anerkende og acceptere stresstilstanden
- At fremme indsigt
- At hjælpe pågældende med at identificere og rangordne de grundlæggende årsager til stresstilstanden: De mest belastende "stressorer" i hverdagen
- At støtte den stressramte i at identificere og inddrage andre personer/ressourcer
- At støtte den stressramte i at udvikle sine evner til at løse problemerne og i at identificere mulige realistiske og acceptable løsningsstrategier
- Rehabiliteringsfasen
- At hjælpe den stressramte med at udarbejde og gennemføre konkrete handlingsplaner på baggrund af de identificerede løsningsstrategier
- At støtte den stressramte i at føre løsningsstrategierne ud i livet og i at fastholde sine ændringer (forebygge tilbagefald)
- At støtte den stressramte i gradvist at genoptage aktiviteter og funktioner, der har været sat i bero.

Hjælperollen: Vær først og fremmest procesorienteret snarere end resultatorienteret. Sørg for at lytte og stille spørgsmål, snarere end at give gode råd. Overtag ikke den stressramtes problem – den gode rådgiver støtter problemindehaveren i selv at finde frem til realistiske og acceptable løsningsstrategier ved at lytte og stille spørgsmål. I forbindelse med samtaler med stressramte, bør den, der hjælper, være opmærksom på sin egen rolle og interesser. Tag kun de problemer på dig, som du selv har ansvar for (f.eks. som

medarbejderens leder) og har reel mulighed for at løse. Hjælp samtalepartneren med at tage ansvar for den del af problemet, som han/hun selv har ansvar for.

Stressbehandling: Undersøgelser peger på, at stressramte personer, der tilbydes en struktureret behandling over nogle måneder med samtaler, hjemmeopgaver, afspænding, motion og kontakt til arbejdspladsen, har stor sandsynlighed for at undgå egentlig depression og komme tilbage til arbejdet.

Sygemelding: En tidsbegrænset sygemelding kan give den stressramte den nødvendige ro til at påbegynde arbejdet med at håndtere krisefasen, få indsigt, identificere stressorer og udarbejde løsningsstrategier. Løbende kontakt med arbejdspladsen er vigtig for at kunne identificere stressorer og skabe de ændringer, som er nødvendige for at vende gradvis tilbage til arbejdet. Accepter, at det i nogle tilfælde kan være nødvendigt at skifte arbejde.

Kilder:

B. Zachariae (2008): Trivsel og stresshåndtering for medarbejdere og ledere. Rosinante.

Sundhedsstyrelsen (2007): Langvarig stress – aktuel viden og forslag til stressforebyggelse – Rådgivning til almen praksis.

”Gode råd”

Hvad kan du selv gøre?

Hvis du er stresset, eller ønsker at forebygge stress, overvej følgende ”leveregler”. Husk: Selvom de kan forekomme provokerende enkle, er de virksomme, men kræver vedholdenhed.

- Sørg for at prioritere tid til at slappe af og lave ”ingenting” og giv dig tid til aktiviteter, der giver dig energi og glæde.
- Prioriter din tid, dine aktiviteter og din energi – fokuser på det vigtigste.
- Sluk for e-mails og telefoner i perioder og sørg for tomme felter i kalenderen, hvor du kan få ro til at fordybe dig.
- Undgå ”To do” lister, der vokser og vokser – lav en ”Not to do” liste over ting, du vil vælge ikke at forholde dig til.
- Husk, du er ikke uundværlig og nogle gange løser problemerne sig af sig selv.
- Undgå overspringshandling i forbindelse med ubehagelige udfordringer – tag fat om de problemer, du ved skal løses, for at få det bedre.
- Lær at give slip – du kan ikke løse alle problemer og det er o.k. at gå glip af noget!
- Fokuser på de ting, der kan ændres – og accepter det, der ikke kan ændres.
- Lær at sige fra – du kan ikke nå det hele for alle hele tiden.
- Sørg for at vedligeholde og udvikle dine relationer til andre – de er vigtige for din trivsel.
- Søg hjælp og støtte, når du har brug for det.
- Tal med andre og sæt ord på dine tanker og følelser – ikke mindst, når du har det svært.
- Giv dig tid til at tænke over dine personlige værdier – hvad er det vigtigste i tilværelsen, når det kommer til stykket?

Hvad kan vi gøre for hinanden?

At undgå stress og fremme trivsel er ikke kun den enkeltes eller ledelsens ansvar, men en opgave, der løses i fællesskab.

- Vær generelt opmærksomme på hinandens trivsel og velbefindende.
- Vær særligt opmærksom på mulige symptomer på stress og udbrændthed: Træthed, manglende engagement, ændringer i humør, negative holdninger.
- Hvis du er i tvivl, fortæl kollegaen om dine tanker. Hellere tage fejl end undlad at spørge.
- Bidrag til at fremme en omsorgsfuld og støttende kultur på arbejdspladsen gennem dit eksempel.
- Undersøg om der foreligger en klar og tydelig stresspolitik på arbejdspladsen.
- Hvis ikke, bidrag til, at en sådan politik bliver etableret.
- Påtal mobning, diskriminerende og respektløs adfærd blandt kollegaer.
- Bidrag til en arbejdspladskultur, hvor man taler åbent og direkte om tingene.
- Hvis du er utilfreds med forhold på arbejdspladsen, sig det til ledelsen – hvis du er utilfreds med en kollegas adfærd, sig det til den pågældende.
- Husk: Andre mennesker er ikke tankelæsere.
- Lad ikke eventuelle konflikter ligge uløste – tag dem op med de involverede.
- Hvis du er i tvivl, bed om hjælp – de fleste er villige til at hjælpe, hvis de bliver spurgt.
- Vælg en løsningsorienteret tilgang, der fokuserer på mulighederne og ikke begrænsningerne.
- Husk: Når man skal hjælpe andre, er det langt mere effektivt at spørge og lytte end at give uopfordrede gode råd.

– det er sjældent, at det, der virker som et godt råd for mig, også opleves sådan af andre.

Mere information

Hvis du har spørgsmål til arbejdet med arbejdsmiljøet, er du velkommen til at kontakte MIA's sekretariat på tlf. 3377 3524 eller læse mere på MIA's hjemmeside: www.baujordtilbord.dk

Kildehenvisninger:

Du kan finde mere information om psykisk arbejdsmiljø på MIA's hjemmeside: www.baujordtilbord.dk :

- Faktaark om psykiske forhold
- Værktøjet "Stress & arbejdsglæde – Ta' udfordringen op".

De følgende vejledninger kan downloades på www.at.dk:

- AT-vejledning om Tag hånd om det psykiske arbejdsmiljø
- AT-vejledning om forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø
- AT-vejledning om Forandringer på arbejdspladsen
- AT-pjecen – Et godt psykisk arbejdsmiljø – når der sker forandringer på arbejdspladsen
- AT-vejledningen Kom godt i gang
- AT-vejledning Nærings- og nydelsesmidler – Arbejdsmiljøvejviser 20.



Pjecen er skrevet af

Bobby (Robert) Zachariae
Professor, dr.med.

Enhed for Psykoonkologi og Sundhedspsykologi
Onkologisk Afd., Aarhus Universitetshospital og
Psykologisk Institut, Aarhus Universitet
8000 Aarhus C.

Pjecen er udgivet af

MEJERIINDUSTRIENS ARBEJDSMILJØUDVALG
H.C. Andersens Boulevard 18, 1787 København V. Tlf. 3377 3377
e-mail: barjordtilbord-mejerierne@di.dk
www.BAUJORDTILBORD.DK

