

# Arbejdsrelateret stress

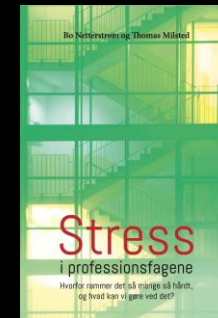
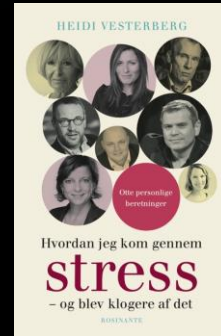
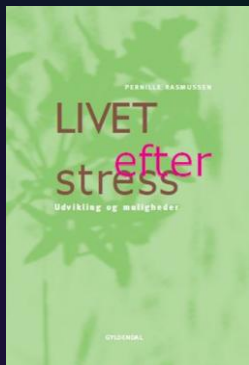
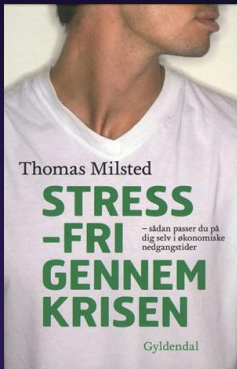
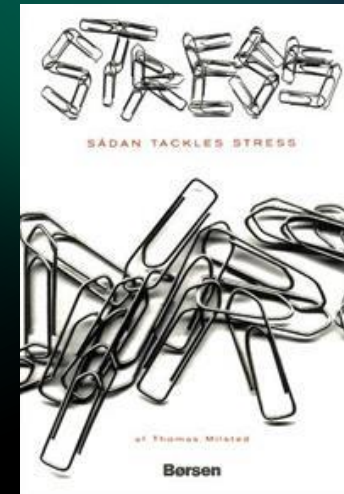
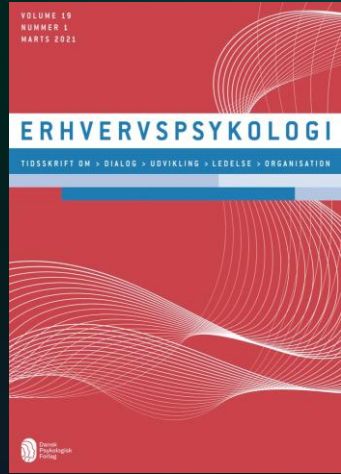
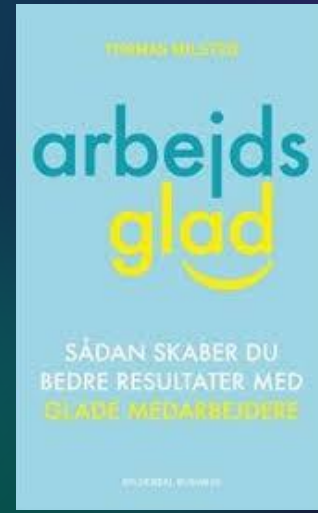
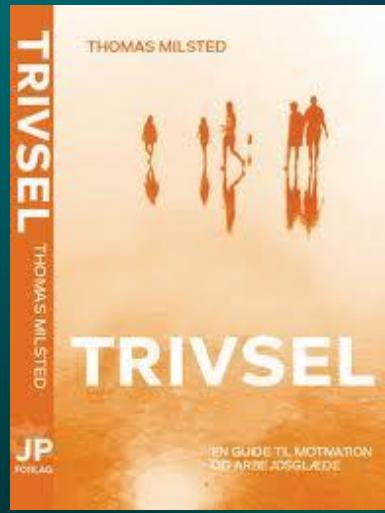
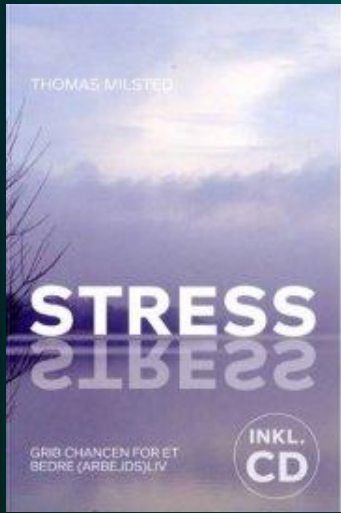
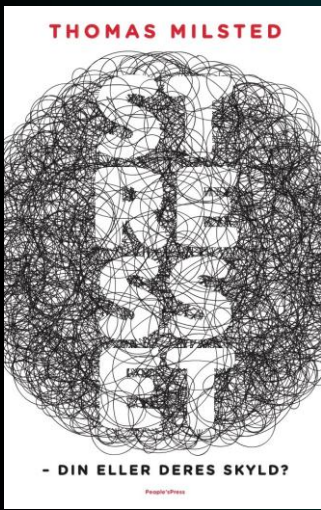


Thomas Milsted.

Center for studier i

**ARBEJDS***liv*

Forfatter, socialrådgiver  
og arbejdslivskonsulent.



*Nyhed*



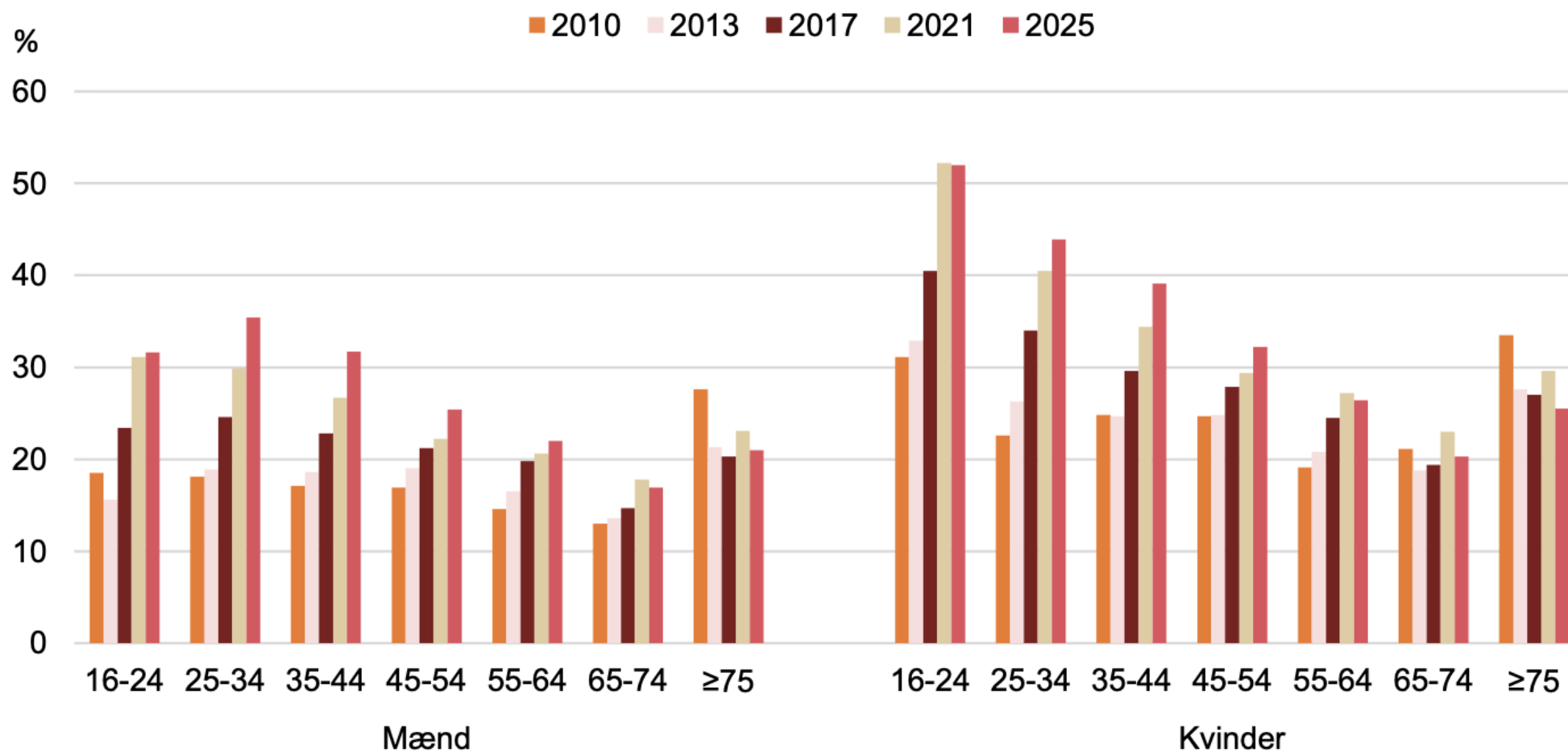
**Stress** – eng., Pres, tryk, tvang; opr. af fr. *estrecier*, tvinge, underkue – et ord, som siden 1946 mere og mere er blevet modeord til betegnelse for det pres (med både psykiske og omfattende fysiske virkninger), som tidens forcerede tempo belaster mange med, mest bemærket hos kendte mænd i top-stillinger, men åbenbart alm. forekommende hos alle klasser. – Opr. blev ordet bl.a. brugt om ydre omstændigheders, f.eks. hårdt vejrligs, indflydelse på mennesker. Det er, siden den canadiske mediciner prof. dr. Hans Selye (f. 1907) nævnte år på grundlag af dyreforsøg fastslog begrebet fysiologisk, at ordet S., som han anvendte, fængede i stadig større kredse og med den nu alm. betydnings-retning. Selye har siden 1950 udgivet flere selvstændige skrifter om S.

**Strid** → *At leve er at kæmpe* – *Gennem s.* –

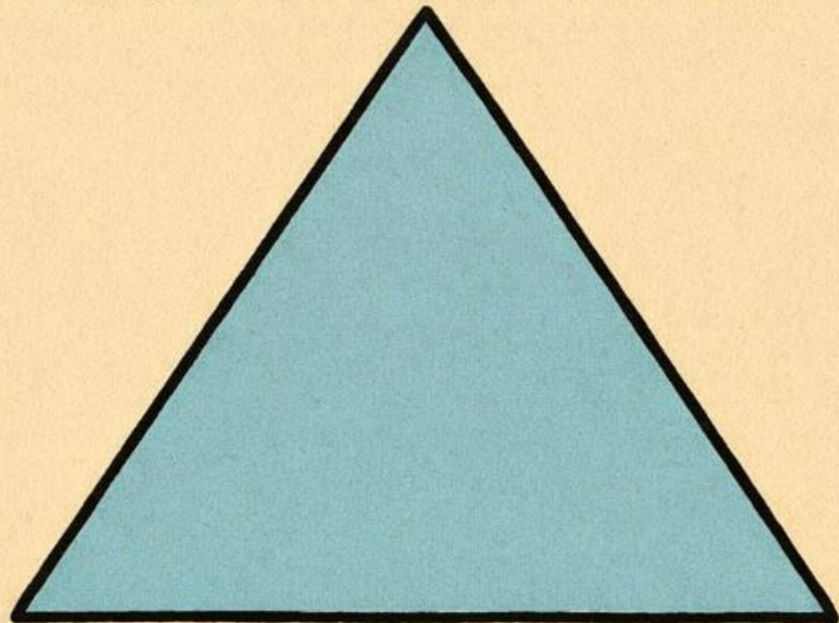
Hvad er  
arbejdsrelateret  
stress?

Perspektiv	Hvordan forstås stress?	Hvad er årsagen?	Hvordan bør det behandles?
Psykologi	Individets oplevede ubalance	Tanker, copingstrategier, individuel sårbarhed	Terapi, stresshåndtering, kognitiv omstrukturering
Sociologi	Strukturelt arbejdsvilkårsproblem	Arbejdspres, magtforhold, præstationskultur	Ændring af arbejdsvilkår, kollektive løsninger, regulering
Filosofi	Tab af mening og autonomi	Fremmedgørelse, selvudnyttelse, værdikonflikter	Refleksion over arbejdets formål, etisk og kulturel omstilling
Medicin	Fysiologisk belastningsreaktion	Langvarig aktivering af kroppens stressrespons	Sygeorlov, medicinsk behandling, restitution
Organisation	Ubalance mellem krav og ressourcer i arbejdet	Ledelse, rolleklarhed, arbejdets organisering	Organisationsændringer, bedre ledelse, arbejdsdesign

**Figur 2.4.1** Andel med en høj score på stresskalaen, blandt mænd og kvinder i forskellige aldersgrupper. 2010, 2013, 2017, 2021 og 2025. Procent



**HØJ  
EFFEKTIVITET  
OG PRODUKTIVITET**



**KUNDE-  
TILFREDSHED**

**MEDARBEJDER-  
TRIVSEL**



# OSA-forskrifter

For ti år siden indførte Arbetsmiljöverket de svenske OSA-forskrifter (AFS 2015:4) om organisatorisk og socialt arbejdsmiljø. Formålet var klart: at gøre psykisk arbejdsmiljø til et tydeligt og juridisk forpligtende ledelsesansvar og ikke et individuelt anliggende.

Nu 10 år efter foreligger der grundige evalueringer.

Arbetsmiljöverkets egen to-delte evaluering viser:

- Reglerne har øget bevidstheden om psykisk arbejdsmiljø
- De har givet et klarere sprog og tydeligere ansvar
- De bruges aktivt i mange organisationer

Men:

- Implementeringen er ujævn og mange arbejdspladser kæmper med at omsætte reglerne til konkrete organisatoriske ændringer
- Stressrelaterede problemer er ikke forsvundet
- Det største problem er ikke viljen, men strukturen.

# Det største problem er ikke viljen, men strukturen


- Ansvaret placeres ofte hos nærmeste leder, uden tilstrækkelig tid, mandat eller ressourcer.
- Der arbejdes med målinger og handlingsplaner, men det er svært at ændre selve organiseringen af arbejdet.

*Forskningen viser, at psykisk arbejdsmiljø ikke forbedres gennem enkeltstående trivselstiltag alene. Det kræver:*

- Systematisk arbejde med balancen mellem krav og ressourcer.
- Prioriteringer.
- Ledelsesrum, forstået som reel mulighed for at justere organiseringen af arbejdet.



## Review

Scand J Work Environ Health 2023;49(5):315-329   
<https://doi.org/10.5271/sjweh.4097> | Published online: 09 May 2023, Issue date: 01 Jul 2023

### How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews

by Aust B, Møller JL, Nordentoft M, Frydendall KB, Bengtson E, Jensen AB, Garde AH, Kompier M, Semmer N, Rugulies R, Jaspers SØ

Metadata Fulltext Additional material



**Objective** This study aimed to systematically review the effectiveness of organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment and workers' health and retention.

**Methods** We conducted an overview of systematic reviews on organizational-level interventions published between 2000 and 2020. We systematically searched academic databases, screened reference lists, and contacted experts, yielding 27 736 records. Of the 76 eligible reviews, 24 of weak quality were excluded, yielding 52 reviews of moderate (N=32) or strong (N=20) quality, covering 957 primary studies. We assessed quality of evidence based on quality of review, consistency of results, and proportion of controlled studies.

**Results** Of the 52 reviews, 30 studied a specific intervention approach and 22 specific outcomes. Regarding intervention approaches, we found strong quality of evidence for interventions focusing on "changes in working time arrangements" and moderate quality of evidence for "influence on work tasks or work organization", "health care approach changes", and "improvements of the psychosocial work environment". Regarding outcomes, we found strong quality of evidence for interventions about "burnout" and moderate quality evidence for "various health and wellbeing outcomes". For all other types of interventions, quality of evidence was either low or inconclusive, including interventions on retention.

**Conclusions** This overview of reviews identified strong or moderate quality of evidence for the effectiveness of organizational-level interventions for four specific intervention approaches and two health outcomes. This suggests that the work

## Related articles

**Discussion paper** 2024;50(6):395  
Fifty years of research on psychosocial conditions and health: From practice to practice  
*Booth CRL, LaMontagne AD,*

**Editorial** 2023;49(5):311-313  
How to improve intervention research on psychosocial work environment?  
*Burdorf A*

Search related articles in PubMed

## Cited by

Cited 96 times in Scopus  
Cited 67 times in Europe PubMed Central  
Cited 54 times in PubMed Central  
Search citations via Google Scholar

## Download citation

Download a citation file by selecting one of the formats below.

RIS (Zotero)  
Endnote  
Medline XML  
Bibtex  
ISI format  
Word2007 bibliography format

1. Ændringer i arbejdstidsordninger
2. Indflydelse på arbejdsopgaver eller arbejdsorganisering
3. Ændringer i sundheds-/plejetilgang
4. Forbedringer af det psykosociale arbejdsmiljø

## Ændringer i arbejdstidsordninger

- Fleksibel arbejdstid (flex-tid)
- Mulighed for hjemmearbejde / hybrid arbejde
- Kortere arbejdsuge
- Bedre planlægning af vagter (fx i sundhedsvæsen)
- Mere kontrol over egne arbejdstider

## Indflydelse på arbejdsopgaver eller arbejdsorganisering

- Medarbejdere deltager i beslutninger om arbejdsprocesser
- Teams organiserer selv arbejdsopgaver
- Job redesign (ændring af arbejdsopgaver)
- Mere autonomi i arbejdet

## Forbedringer af det psykosociale arbejdsmiljø

- Bedre ledelse og feedback
- Konflikt håndtering
- Forebyggelse af stress
- Arbejde med psykologisk tryghed
- Anti-mobning politikker

# Personlige faktorer spiller en rolle – men ikke den største

- Forskningen peger også på klassiske individuelle faktorer som selvtillid, helbred og initiativ. Men de virker kun inden for rammerne af det arbejdsmiljø ledelsen skaber. Det er ikke individets ansvar at kompensere for manglende støtte eller uklare strukturer. Først når arbejdspladsen giver plads, kan mennesker bringe deres styrker i spil.
- Et eksempel er job crafting. Når medarbejdere får mulighed for at forme deres opgaver, så de passer bedre til egne kompetencer og værdier, øges trivsel og energi markant.

# Reducér eller justér arbejdskrav

- Realistiske deadlines
- Tydelig prioritering af opgaver
- Rimelig arbejdsbelastning
- Begrænsning af konstant afbrydelse



# Øg indflydelse og autonomi

- Mulighed for at planlægge sit eget arbejde
- Indflydelse på tempo og metode
- Flexibilitet



# Styrk social støtte og ledelseskvalitet

- God ledelse og kollegial støtte
- Forventningsafstemning
- Anerkendelse
- Oplevet retfærdighed



# Retfærdighed og belønning

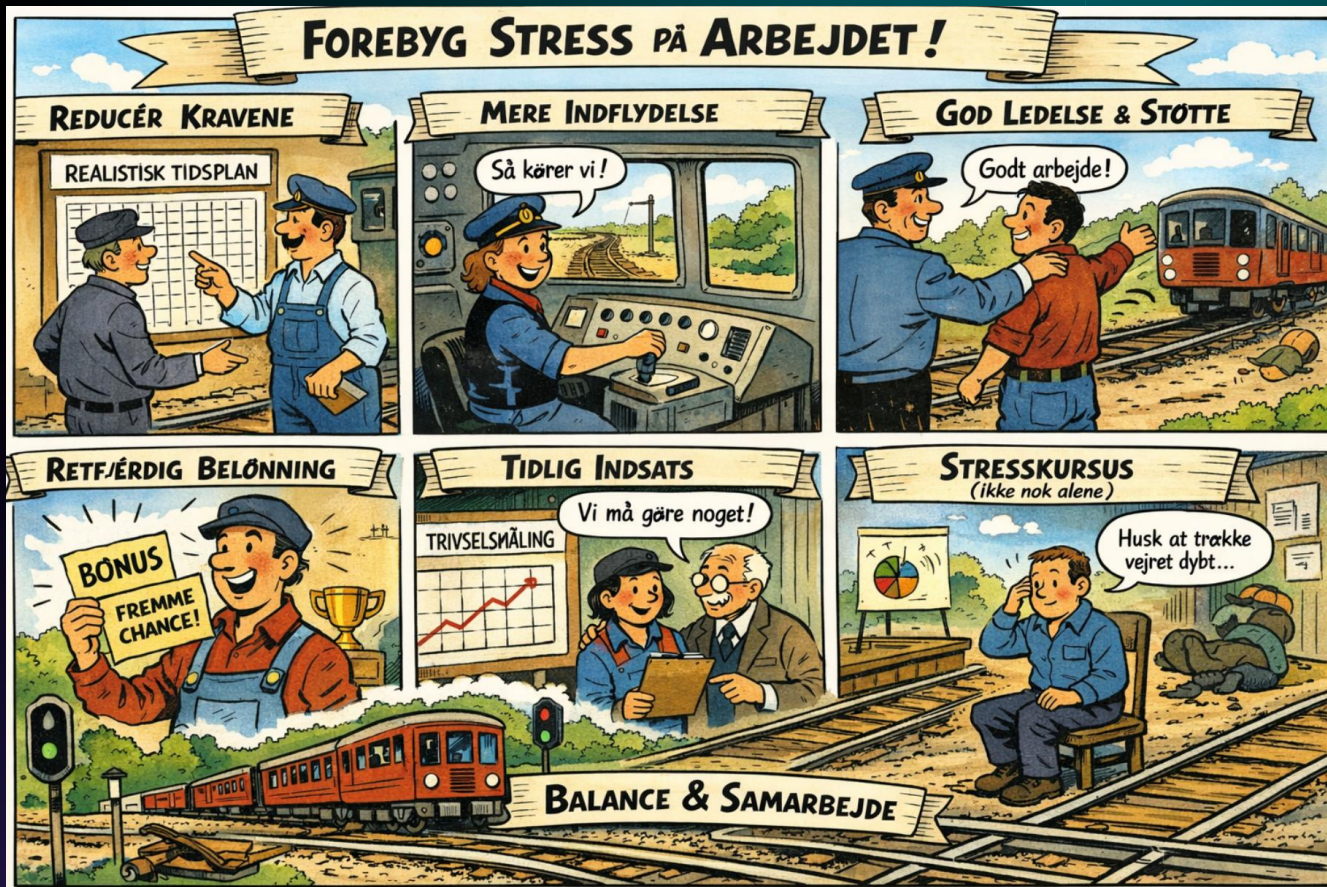
- Løn og anerkendelse opleves som fair
- Beslutninger forklares transparent
- Forfremmelser og muligheder er retfærdige



# Tidlig indsats og systematisk arbejdsmiljøarbejde

- Arbejdspladsen måler trivsel løbende
- Der handles på resultaterne
- Stress ses som et fælles organisatorisk ansvar





At designe arbejdet, så krav, ressourcer, indflydelse og belønning er i balance og at ledelsen tager strukturelt ansvar for arbejdsmiljøet.

# Fremtidens arbejdsliv skabes i samtalen

Ikke i manualer og kontrolsystemer.

Men i de rum, hvor vi mødes som ligeværdige mennesker.

**Ledere, tillidsfolk og arbejdsmiljørepræsentanter har et fælles ansvar:**

- At insistere på dialogen.
- At gøre det legitimt at tale om det, der er svært.
- At skabe rammer for reel indflydelse.

Fremtiden er ikke noget, vi afventer.  
Den er noget, vi skaber sammen.



# Vi kommer også til at tale om stress i fremtiden

Mit håb er ...

- ... at vi ikke kommer til at tale om stress som et individuelt sammenbrud, men som et relationelt og organisatorisk signal.
- ... at vi ikke reducerer stress til robusthed eller mindset, men forstår det som et udtryk for ubalance mellem krav, indflydelse og mening.
- ... at vi insisterer på, at stress ikke kun er et psykologisk fænomen, men et arbejdslivsdilemma.

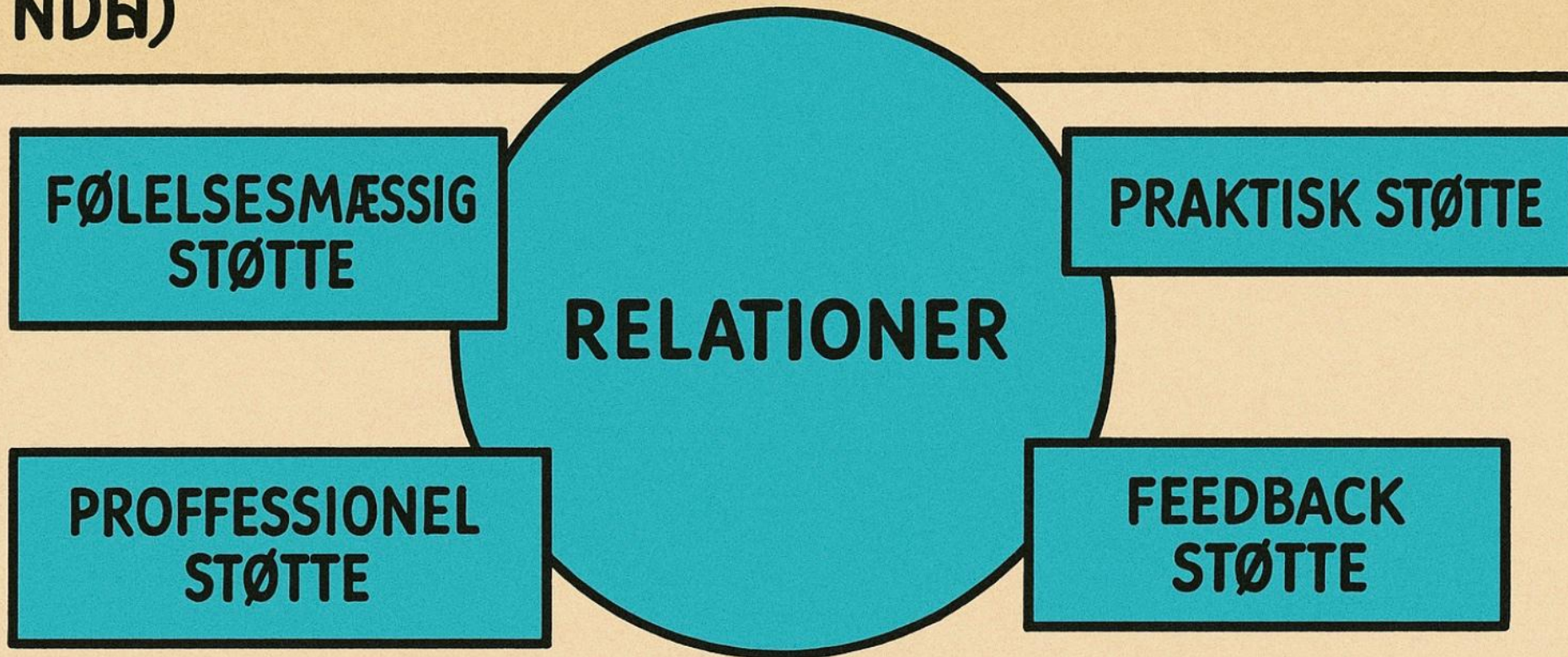


# Styrk social støtte og ledelseskvalitet

- God ledelse og kollegial støtte
- Forventningsafstemning
- Anerkendelse
- Oplevet retfærdighed



# STØTTENDE (ARBEJDS)KULTUR (HJÆLPSOM ARBEJDSKULTUR, HVOR MAN SOM MINIMUM ER IMØDEKOMMENDE OVERFOR HINA- NDE)



Trivsel

Rigtig god

God

Ikke



**Matrix til vurdering af mental trivsel og arbejdsbelastning**  
**Bruges ugentligt på virtuelle teammøder**  
**Sæt navneskilte inden mødet og tag en uddybningsrunde på mødet**

Peter

Mads

Frida

August

Thomas

Ulla

Anna

Lav

Lige tilpas

For stor

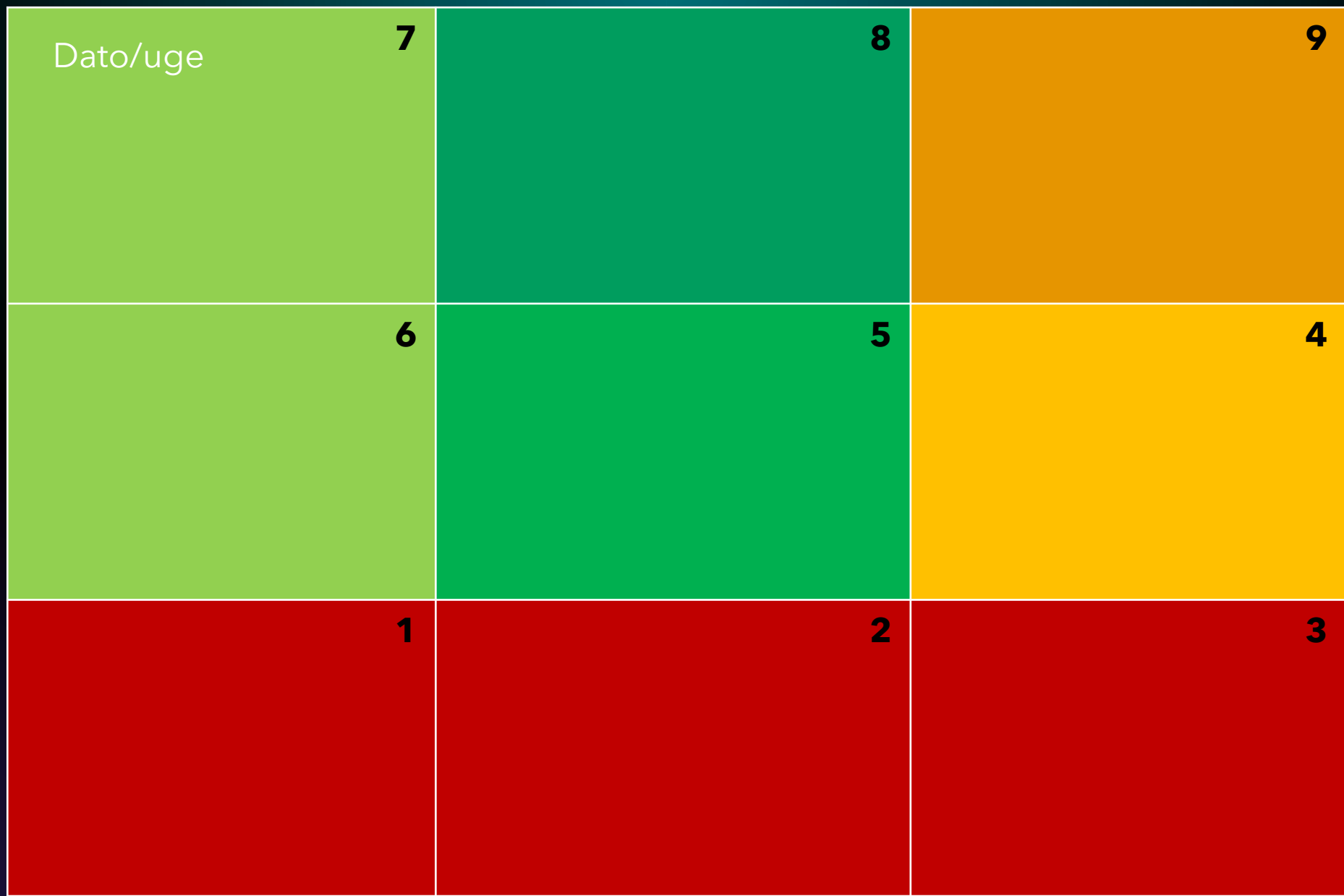
Tema. (Eks. arbejdsmængde, følelsesmæssige krav)

Trivsel

Rigtig god

God

Ikke for god



Lav

Lige tilpas

For stor

Tema. (Eks. arbejdsmængde, følelsesmæssige krav)

Peter

Mads

Frida

August

Thomas

Ulla

Anna

Trivsel

Rigtig god

Dato/uge

7

8

9

Thomas

Peter

August

God

6

5

4

Frida

Ulla

Ikke for god

1

2

3

Anna

Mads

Lav

Lige tilpas

For stor

Tema. (Eks. arbejdsmængde, følelsesmæssige krav)

Medarbejdere, der placerer sig i gult eller rødt, bør føre til opfølgning fra gruppen

5 og 8 er optimal