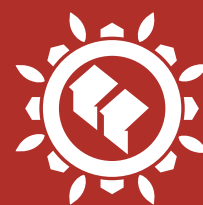


Stressforebyggelse i IGLO-perspektiv

Ansvar og handling på forskellige organisatoriske niveauer

Arbejds miljø i industrien



bfa-i.dk

I G
L O



Denne publikation er finansieret af BFA Industri, der er arbejdsmarkedets parter – i industrien – fælles forum for arbejdsmiljø. Indholdet er udtryk for parternes fælles holdning til emnet. Dette er et generelt materiale. Der kan derfor være forhold i virksomheden, som gør at virksomheden bør tage kontakt til en autoriseret arbejdsmiljørådgiver.

Dette materiale og andre udgivelser i regi af BFA Industri findes også i elektronisk form på hjemmesiden www.bfa-i.dk

Alle aktuelle udgivelser fra BFA Industri kan fås ved henvendelse til organisationerne.



bfa-i.dk

BFA Industri

Layout: Fru Nielsens Tegnestue

Tryk: Dystan & Rosenberg

Oplag: 1.000 eksemplarer

Udgivet: September 2022

ISBN: 978-87-93916-71-5



Indhold

3	Introduktion
4	Arbejdsrelateret stress skal håndteres på arbejdspladsen
4	Stresshåndtering på arbejdspladsen er et fælles ansvar
7	Hvad er stress – og hvorfor opstår stressreaktioner?
9	Stress i Industrien
9	Typiske årsager til stress på industrivirksomheder
10	Balance mellem krav og ressourcer
11	Krav og ressourcer i Industrien
11	Den pludselige ordre
12	Hvordan kommer stress til udtryk hos den enkelte?
13	Det snigende stressforløb
14	Det optrappede stressforløb
15	Det pludselige stressforløb
18	Forebyggelse og håndtering af stress – IGLO modellen
18	IGLO
19	Organisations- niveauet
19	Ledelses-niveauet
19	Gruppe-niveauet
19	Individ-niveauet
20	IGLO niveauernes indbyrdes sammenhæng
21	Tre centrale forebyggelsesområder
21	Balance mellem opgaver og ressourcer
21	På organisationsniveau: Balance mellem opgaver og ressourcer
24	På ledelsesniveau: Balance mellem opgaver og ressourcer
25	På gruppeniveau: Balance mellem opgaver og ressourcer
27	På individniveau: Balance mellem opgaver og ressourcer
31	Kontinuerligt trivselsfokus
32	På organisationsniveau: Kontinuerligt trivselsfokus
33	På ledelsesniveau: Kontinuerligt trivselsfokus
36	På gruppeniveau: Kontinuerligt trivselsfokus
39	På individniveau: Kontinuerligt trivselsfokus
40	Fællesskabskultur
40	På organisationsniveau: Fællesskabskultur
41	På Ledelsesniveau: Fællesskabskultur
43	På gruppeniveau: Fællesskabskultur
49	På individniveau: Fællesskabskultur
52	Tjekliste og værktøj – en samlet IGLO tilgang
54	Fjern stenene i skoen
55	Referencer



Introduktion

”Viden er uden værdi, med mindre den bliver omsat i praksis” (Heber J. Grant).

Mere end hver ottende erhvervsaktive dansker føler sig ofte eller hele tiden stresset, og ca. 35.000 danskere er hver dag sygemeldt på grund af psykiske problemer, herunder primært stressrelaterede problemer. Omkostningerne for de stressramte er en dårligere livskvalitet, et forringet helbred og en mere usikker tilknytning til arbejdsmarkedet. For virksomhederne indebærer stressproblemerne nedsat produktivitet, forringet kvalitet i opgaveløsningen, øget konfliktniveau samt et øget sygefravær.

Denne guide tager udgangspunkt i behovet for stressforebyggelse og -håndtering i Industrien. Der findes allerede en del vidensformidling og anvendelige værktøjer ift. stress, med et bredt sigte. De metoder og værktøjer, der præsenteres i denne guide er bl.a. baseret på forskningsprojekter af henholdsvis Janne Skakon, Københavns Universitet og Tanja Kirkegaard, Aarhus Universitet, og som disse forskere derefter har videreudviklet i samarbejde med BFA Industri og en række Industrivirksomheder, for at sikre deres praktiske anvendelighed i Industrien.

Guiden indeholder praktiske anvisninger til, hvordan I kan styrke stressforebyggelsen på forskellige niveauer i virksomheden, herunder individ-, gruppe-, ledelses- og organisationsniveau, populært kaldet IGLO-niveauerne. Gennemgående for de metoder og værktøjer, der præsenteres er, at anvendelsen bygger på dialog og samarbejde på arbejdspladserne. Værktøjerne gør det ikke i sig selv, men kræver et vist samspil, og at både ledere, medarbejdere og medarbejdernes repræsentanter, herunder også i regi af arbejdsmiljøorganisationen (AMO) og samarbejdsudvalget (SU), tager ansvar for indsatsen. Ved at afprøve værktøjerne får I erfaringer med, hvordan værktøjerne virker, og hvordan de kan bidrage i det daglige, og om de måske skal tilpasses lidt, så de passer til jeres konkrete virksomhed eller situation.

Når værktøjerne og metoderne anvendes i dagligdagen, bliver I samtidig klogere på både arbejdsmiljøet og hinanden, gennem indbyggede feedback-processer og løbende læring i forhold til, hvad der skal til for at styrke trivsel og forebygge stress. I sidste ende bidrager det også til, at kerneopgaven løses bedre.

God fornøjelse med den stressforebyggende indsats – BFA Industri og forskerne bag guiden opfordrer jer til at bruge værktøjerne i den strategiske indsats med at styrke trivsel og mental sundhed på arbejdspladsen såvel som i det daglige arbejde.



Arbejdsrelateret stress skal håndteres på arbejdspladsen

Guiden bygger på et vigtigt grundprincip i forhold til håndtering af stress på arbejdspladsen: At stressbelastninger og -belastningsreaktioner, der peger på arbejdsmæssige forhold, som udgangspunkt bør håndteres internt i afdelingen eller på virksomheden. Hvis arbejdsgiveren ikke selv råder over den nødvendige sagkundskab til at varetage sikkerheds- og sundhedsarbejdet i forhold til det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden, er arbejdsgiveren forpligtet til at indhente ekstern sagkyndig bistand med henblik på at sikre, at de ansattes psykiske arbejdsmiljø til stadighed er sikkerhedsmæssigt og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Det er dog også i dette tilfælde vigtigt at understrege, at arbejdsrelaterede stressproblematikker ikke kan udliciteres og afkobles virksomheden. Selv med ekstern hjælp er der tale om et samarbejde, og det er hele virksomheden, der kan og bør drage nytte og læring af erfaringerne og indsatserne.

Stresshåndtering på arbejdspladsen er et fælles ansvar

Arbejdsgiveren har det overordnede ansvar for at sikre, at arbejdsmiljøet er sundheds- og sikkerhedsmæssigt fuldt forsvarligt. At virksomhedens øverste ledelse tager et ansvar for at rammerne for arbejdet er i orden er afgjort også en vigtig forudsætning for en effektiv forebyggelse. Den øverste ledelses prioritering af stressforebyggelse og stresshåndtering er således en forudsætning for, at der afsættes tilstrækkeligt med ressourcer, tid og fokus til indsatsen. Den øverste ledelses prioritering af stressforebyggelse er tillige et stærkt signal til hele

organisationen om, at det er noget, der skal tages alvorligt, og at der er en forventning om, at alle bidrager.

Den øverste ledelse kan imidlertid ikke gøre det alene. På det organisatoriske niveau spiller AMO, SU, HR og andre nøgleaktører tillige vigtige roller i arbejdet med at sikre en systematisk, strategisk og ikke mindst koordineret indsats. En pointe som ikke kan understreges nok i den sammenhæng er desuden at nøgleaktørerne også i det daglige har en vigtig fælles opgave i at sikre, at stressforebyggelse og – håndtering bliver en naturlig og integreret del af det daglige arbejde med at løse kerneopgaven, og således noget der involverer alle på arbejdspladsen.

Medarbejderens nærmeste leder spiller en helt central rolle, både som rollemodel og som den nærmeste med formel indflydelse, når det handler om at forebygge og støtte op om medarbejderen med stress. Den nærmeste leder har et særligt ansvar i relation til at spotte tegn på stressproblemer hos en medarbejder, og også den som kan træffe beslutninger ift. medarbejderens opgaver, hjælpe med prioritering og gribe ind ved konflikter, mobning, chikane og lignende. Ligeledes har den nærmeste leder ofte stor indflydelse på, hvorvidt de stressforebyggende værktøjer bruges og følges op, og lederen kan stille spørgsmål og i det hele taget sikre, at der til stadighed er fokus på det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel i teamet eller afdelingen.

Samarbejdet mellem lederne og medarbejdernes repræsentanter spiller i det daglige også en vigtig rolle, idet medarbejdernes repræsentanter ofte

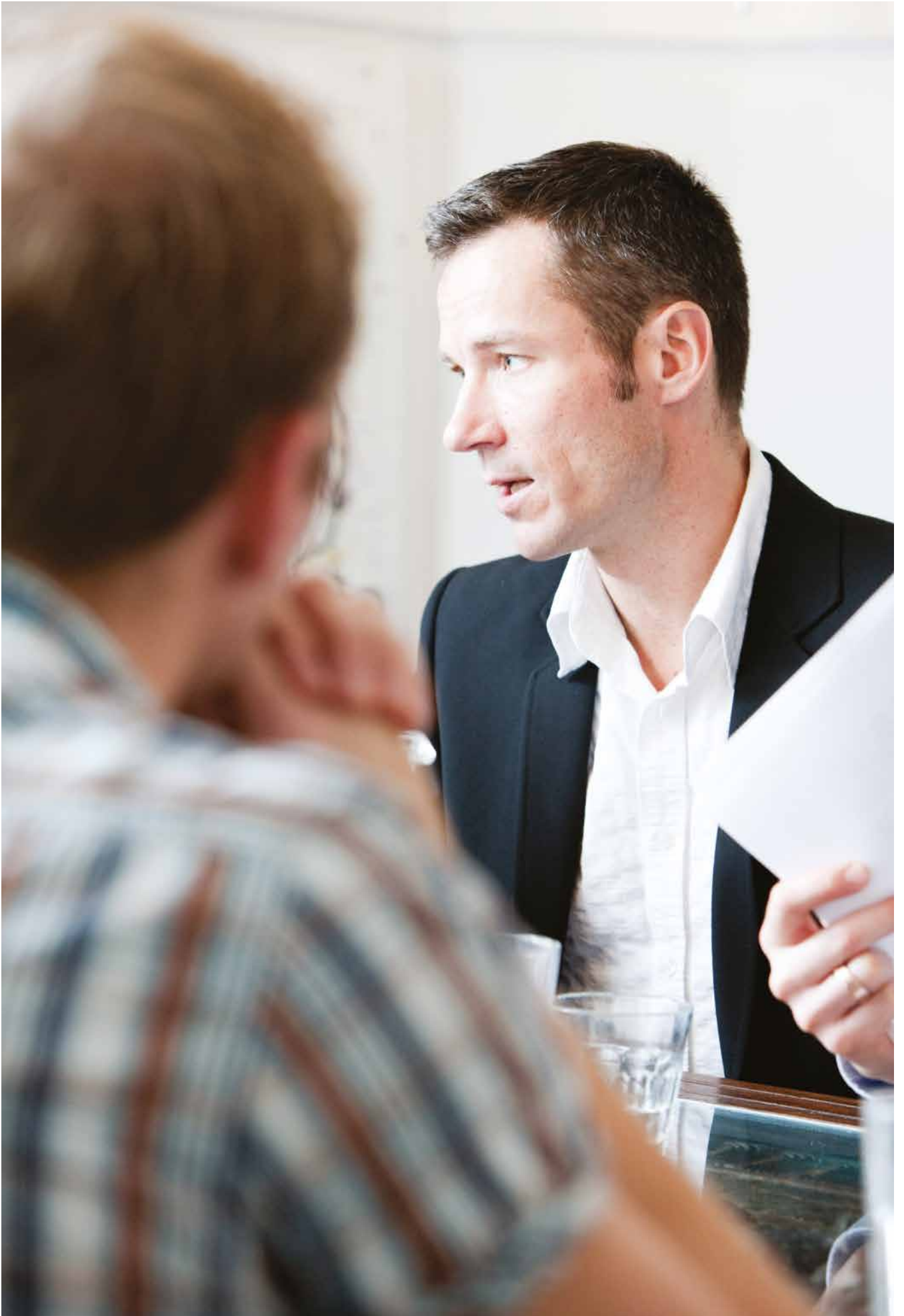
får kendskab til aktuelle stressrelaterede problemstillinger hurtigere end lederen. Medarbejdere, der har mange arbejdsopgaver eller som har svært ved at løse opgaverne, fordi de mangler kompetencer, ressourcer eller hjælp fra andre, kan nogle gange også have lettere ved at henvende sig til en medarbejderrepræsentant end til nærmeste leder, hvis de oplever stress. Som medarbejder kan det opleves som et nederlag og føles meget sårbart at gå til sin leder med problemer, og medarbejdere kan derfor være villige til at kæmpe længe for selv at løse problemerne inden lederen involveres. Denne strategi er dog uholdbar i længden, og kan forhindre, at vigtig information omkring belastninger i arbejdet når frem til lederen, selvom det er lederen der har formel indflydelse i forhold til at løse problemet.

På team-/gruppeniveau er det også vigtigt at pointere betydningen af gode kollegiale relationer. Det handler f.eks. om at fremme en god holdånd, hvor kollegerne deler viden, samarbejder konstruktivt, viser respekt for hinanden, holder en god tone og griber ind hvis nogen udsættes for mobning eller chikane. Et godt kollegaskab er desuden vigtigt, hvis en medarbejder får stressproblemer. Kollegial støtte og omsorg har således en enorm betydning for den stressramtes fastholdelse og tilbagevenden til arbejdet.

Ud over at søge/tage imod hjælp i tilfælde af stress, har den enkelte medarbejder også selv et medansvar i relation til forebyggelse af stress. Dialog med leder og kolleger om roller, ansvar og samarbejde er meget vigtig i den sammenhæng. Afhængigt af indflydelsen på eget arbejde kan egen planlægning og prioritering også bidrage til forebyggelse af stress. Ligeså kan grænsesætning og et realistisk ambitionsniveau i forhold til, hvad medarbejderen kan overskue både i arbejdslivet og privatlivet. Endelig kan en sund livsstil uden tobak og med motion, sund kost, søvn og et mådeholdent alkoholforbrug bidrage til forebyggelse af stress hos den enkelte.

I pjecen understreges vigtigheden af at inkludere alle organisatoriske niveauer (Organisation, leder, Gruppe og individ) i forebyggelsen af stress. I tillæg hertil vil en systematisk og helhedsorienteret tilgang også inkludere både primær-, sekundær- og tertiær forebyggelse. Dvs. at der både er fokus på sikre

1. Et inkluderende psykisk arbejdsmiljø, med nogle gode rammer for arbejdet
2. En hensigtsmæssig og tidlig håndtering af signaler på stress
3. Et beredskab, der sikrer effektiv hjælp til medarbejdere med alvorlig stress.



Hvad er stress – og hvorfor opstår stressreaktioner?

Stress kan defineres som en belastningstilstand, som både kan være psykisk og fysisk, og som opstår, når ydre eller indre krav overstiger de ressourcer, den enkelte har – eller oplever at have. Begrebet 'krav' skal forstås bredt. Det kan både være krav i arbejdet eller krav i privatlivet, ligesom det kan være fysiske eller følelsesmæssige krav. Begrebet 'ressourcer' kan f.eks. være tid, kompetencer, økonomi, fysisk og psykisk overskud samt mere udefinerbare størrelser som 'troen på egne evner til at håndtere situationen' og 'måden, man ser tingene på'. Selv om der kan være individuelle forskelle er det vigtigt, at pointere at et godt psykisk arbejdsmiljø og gode tillidsfulde relationer kan bidrage til at styrke alle menneskers ressourcer – herunder også de mere udefinerbare, indre ressourcer.

Stress er hver dag årsag til mange sygemeldinger på arbejdsmarkedet. Stress er dog ikke en sygdom i sig selv, men kroppens reaktion på en overbelastning, og kan ses som en naturlig reaktion på en belastende situation.

Kortvarig stress gør os i stand til at yde en ekstra indsats både fysisk og psykisk. Det kan f.eks. være, hvis der pludselig er nedbrud i produktionen, hvor det er afgørende vigtigt, at det løses her og nu, eller

hvis en pludseligt opstået hasteopgave skal løses i stedet for det som var planlagt. Det er vigtigt at understrege at kortvarig stress både er normalt og hensigtsmæssigt. Langvarig stress derimod, viser sig ved både fysiske og psykiske symptomer, og tilstanden kan resultere i sygdom. Længerevarende eller gentagne stressperioder kan med tiden være årsag til svækket immunforsvar og nedsat helbredstilstand og kan øge risiko for f.eks. depression, hjertekar-sygdomme og forværring af kroniske lidelser.

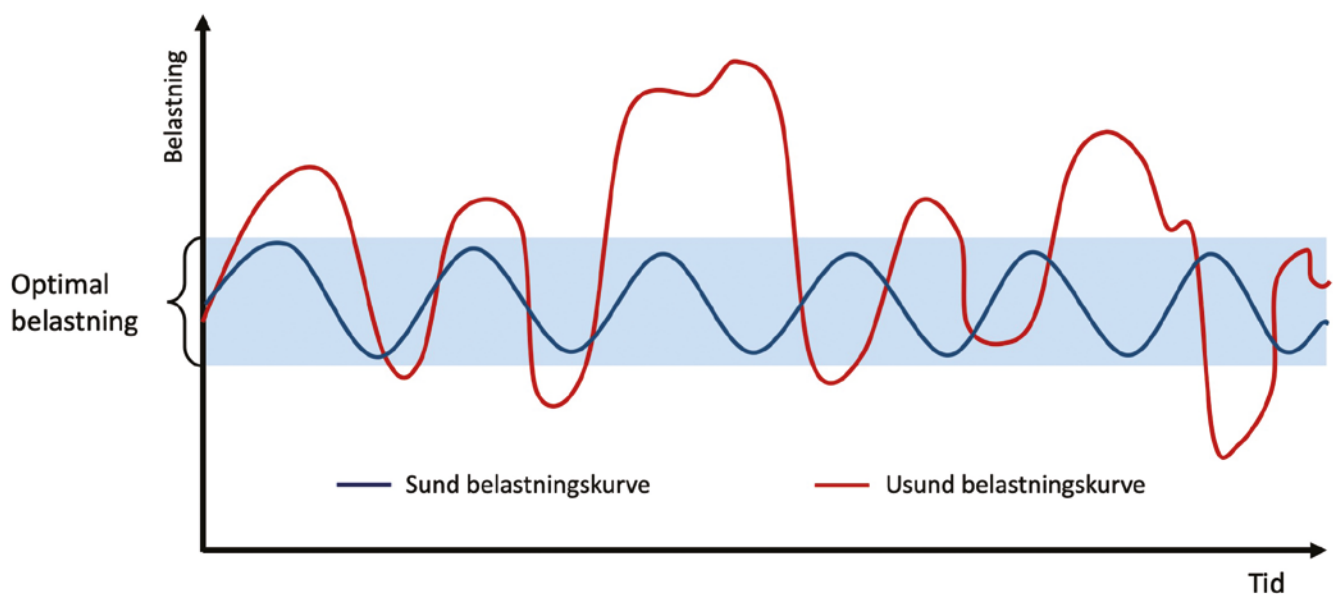
Langvarig stress opstår, når vi over længere tid oplever ikke at kunne magte det vi skal – ofte efter at have forsøgt at håndtere situationen over en længere periode. De negative konsekvenser af stress opstår, når de krav, belastninger eller udfordringer omgivelserne stiller, eller som vi stiller til os selv, overstiger de ressourcer og muligheder, vi har til rådighed – eller oplever at have til rådighed – for at lykkes med opgaverne. Vi kommer så at sige ikke i ro og balance, og opnår ikke at restituere og samle kræfter undervejs. Uagtet hvor robuste vi er, er det vigtigt at pointere at langvarig stress kan ramme alle. Vi har således alle et "breaking-point" under givne omstændigheder.

Fysiske symptomer	Psykiske symptomer	Adfærdsmæssige symptomer
Hjertebanken	Anspændthed	Øget konfliktniveau, kritisk og irriterbar
Svedeture	Træthed – søvnproblemer	Mistet overblik, ubeslutsomhed, misser deadlines, laver fejl
Indre uro	Hukommelsesbesvær	Hektisk tale, afbryder andre
Muskelsmerter	Koncentrationsbesvær	Trækker sig socialt
Mavesmerter	Utålmodighed	Øger brug af stimulanser
Hovedpine	Rastløshed	Dalende engagement
Nedsat immunforsvar	Depressive symptomer	Øget fravær
	Angst	

Det kan være forskelligt hvordan den enkelte reagerer på stress, men der ses dog ofte lighedspunkter. I ovenstående model angives en række kendte stressreaktioner opdelt i fysiske, psykiske og adfærdsmæssige symptomer.

Vi oplever alle stressende situationer og perioder, men intensiteten og varigheden af belastningen har også betydning. Derfor er det vigtigt at få et overblik over varigheden af belastningsperioder samt de muligheder for restitution man har haft. Følgende model er et eksempel på hvordan en kurve kunne se ud, men hvordan vil du tegne din egen kurve?

Værktøj: Belastningskurven - en model til forståelse af belastnings- og restitutionsoplevelser



- Hvordan vil du/I tegne din/jeres kurve gennem de seneste 6 måneder.
- Hvordan forklarer du/I udsvingene?
- Hvad og hvem kan hjælpe dig/jer fra overbelastning tilbage i "optimal belastning"?
- Hvordan restituerer du/I bedst i forbindelse med/efter belastede perioder?

Stress i Industrien

”Når vi ikke taler om stress, er det så fordi vi er berøringsangste, eller fordi vi bare har almindeligt travlt?”

Stress er en belastningsreaktion, der kan have mange ansigter og årsager, bl.a. fordi både mennesker og arbejdspladser er forskellige. Vi ser en tendens til, at Industrien tiltrækker mennesker, der er konkret og praktisk tænkende, handlekraftige og ret robuste. Men uanset robusthed, kan der stadig være forhold både arbejdsmæssigt og privat, der belaster i perioder. Og så skal der handles, men der findes ikke en one-size fits all løsning. Derimod er det vigtigt at undersøge årsagsforklaringer, og hvilken indsats og støtte, der vil være hjælpsom i det enkelte tilfælde. Indsatsen vil også hænge sammen med, hvor længe de belastende forhold har stået på, hvor alvorligt det står til, om det drejer sig om én eller flere belastede medarbejdere, etc. Nogle gange kan det klares internt i afdelingen ved leders og kollegers hjælp, andre gange kan det være en fordel at få hjælp fra f.eks. AMO, HR eller en ekstern konsulent med specifik stress-eksperise.

Typiske årsager til stress på industrivirksomheder

”Vi er rigtig gode til at tænke i effektivitet, og så kan det være ret frustrerende, når noget kommer i vejen”

I industrien er der typisk fokus på målrettet, løsningsorienteret adfærd. Når der stilles hindringer i vejen ift. produktionen, og det ikke umiddelbart lader sig løse, kan det skabe frustration og stress i organisationen. Eksempler på dette kan være teknologi, der ikke fungerer, eller delelementer i produktionen, der mangler eller ikke fungerer og som derfor forsinker den samlede produktion. Teknologien udgør i dag en væsentlig del af rammerne for arbejdet, og teknologiudviklingen betyder også løbende implementering af nye systemer og arbejdsgange. Det er ikke et spørgsmål ”om” men derimod ”hvordan” det gøres, så man sikrer, at teknologien bidrager efter hensigten, og bidrager til overblik og flow i produktionen.

Industrivirksomheder ligner dog også øvrige virksomheder på en række punkter. Sociale relationer og dynamikker, såsom hvordan man har det med hinanden, spiller ind på trivslen. Vi kan både spille hinanden gode, men det modsatte kan også være tilfældet, og det har betydning for risikoen for stress. Er der gnidninger i samarbejdet, kan det føre til destruktive konflikter og i værste fald mobning.

Industrivirksomheder er ligesom mange andre virksomheder også påvirket af forandringer, krav til effektivisering og indførelse af nye arbejdsgange og processer. Vi ved fra forskningen, at der er en øget risiko for stress i perioder med større forandringer, og at det bl.a. hænger sammen med øget usikkerhed, -arbejds mængde og mere belastede relationer. Arbejdslivet er i acceleration, organisationer er i konstant udvikling, produktivitetskravene er høje, og det er denne virkelighed ledere og medarbejdere skal navigere i. Dilemmaet er imidlertid, at der er grænser for hvor meget, og hvor meget nyt, vi som mennesket kan gabe over, uden at det risikerer at gå ud over vores trivsel og true vores helbred. Organisationsforandringer skaber grundlæggende utryghed, indtil vi har fundet vores ben. Utryghed trækker ressourcer og øger risiko for konflikter og stress. Alt sammen naturlige dynamikker, men i en arbejdsmæssig sammenhæng, også dynamikker, der trækker opmærksomhed og ressourcer fra selve kerneopgaven. I yderste konsekvens risikerer de belastende arbejdsforhold at ende i mistrivsel, stress og sygemeldinger, og det bliver vanskeligt at nå målene. Derfor er det vigtigt at arbejde forebyggende gennem fokus på godt arbejdsmiljø og have øje for risikofaktorer i forhold til stress.

Problemer med længerevarende stress på arbejdspladsen medfører store omkostninger, både for den ramte medarbejder og for virksomheden, bl.a. i form af øget sygefravær, større personaleomsætning, lavere produktivitet, ringere kvalitet og flere fejl.

Balance mellem krav og ressourcer

Udover at få et indblik i balancen mellem belastning og restitution er det også vigtigt at få indblik i balancen mellem krav og ressourcer i arbejdet. Krav i arbejdet kan både være de indre krav,

Krav

Eksempler på ydre krav, dvs. konkrete krav og forventninger fra arbejdspladsen, der kan belaste på kort og langt sigt:

- Deadlines/tidspres
- Kvalitetskrav
- Mængdekrav
- Følelsesmæssige krav
- Omstillingskrav
- Dokumentationskrav
- Ansvarskrav
- Større forandringer
- Uklare eller modstridende krav
- Rolleklarhed
- Høj kompleksitet

Belastende situationer, der betragtes som krav til følelsesmæssig- og konkret håndtering:

- Konflikter
- Mobbning
- Vold og trusler om vold

Eksempler på indre krav, dvs. krav som medarbejderen stiller til- og bedømmer sig selv ud fra, og som kan belaste på kort og langt sigt:

- Fejlfri
- Perfektionisme
- Dygtig
- Hjælpsom
- Til rådighed og tilgængelig
- Loyal

du stiller til dig selv og bedømmer dig selv ud fra, men det kan også være de krav, du oplever, der er i arbejdet. Det samme gælder ressourcer, som både kan være ressourcer du har med dig, som gør det lettere for dig at håndtere kravene, men det kan også være ressourcer, der er i dit arbejde. Vi har nedenfor givet eksempler på både krav og ressourcer.

Ressourcer

Eksempler på ydre ressourcer, dvs. de arbejdsmæssige rammer, som støtter medarbejderen i at håndtere jobkravene:

- Forsvarlig planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet
- Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet
- Korrekt anvendelse af tekniske hjælpemidler, som skal være egnede eller tilpassede til arbejdet.

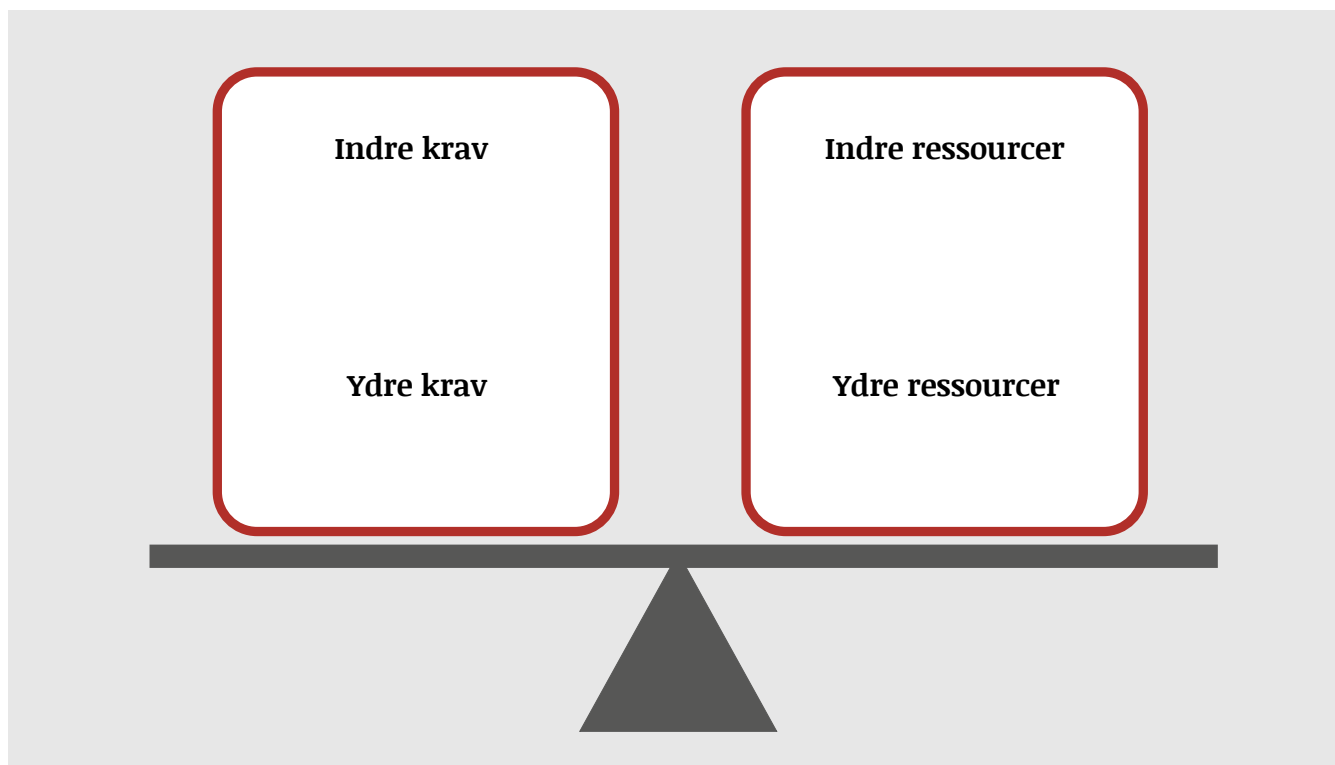
Ressourcer omfatter også medarbejderens oplevelse af:

- Mening i arbejdet
- Forudsigelighed
- Social støtte fra kolleger og leder
- Anerkendelse og konstruktiv feedback
- Indflydelse ift. det arbejde som skal udføres

Eksempler på indre ressourcer som medarbejderen har med sig, kan være

- Fysisk robusthed, styrke og sundhed
- Psykisk robusthed, herunder tanker og måder at forholde sig til udfordrende situationer og relationer
- Tro på at kunne mestre situationen

Værktøj: Hvordan er din balance?



- I figuren ovenfor skriver du hvilke indre og ydre krav og ressourcer du oplever i forbindelse med dit arbejde. Du kan bruge listen på side 10 til inspiration.
- Vurdér efterfølgende balancen mellem kravene og ressourcerne samlet set.
- Overvej om der er noget, der bør ændres for at få balance.

Vurdér hvilke forhold du selv kan ændre på, og hvilke forhold, der kræver involvering af kolleger, leder og organisation, dvs. kobling til de øvrige IGLO niveauer. Med dette værktøj kan du skabe et overblik over din trivselsmæssige balance, og derved også få et praj om, hvorvidt der er behov for at rette op. Måske kan der skrues ned på kravside og måske kan der skrues op på ressourcesiden.

Krav og ressourcer i Industrien

”Vi lever af forstyrrelser – men det kan være hårdt” Sagt af medarbejder om de mange (nødvendige) ændringer i planer.

Den pludselige ordre

Det kan være et vilkår i Industrien, at der løber nye ordrer ind, der skal imødekommes, ved siden af det planlagte arbejde, og måske med stram deadline. Dette skaber en periodisk belastning, der kræver en ekstra indsats. For at undgå unødige frustration og belastning i disse situationer, er det vigtige på forhånd at overveje, hvordan man i fællesskab bedst griber det såkaldt uforudsigelige (fx den pludselige ekstra ordre) an. At skabe parathed i systemet – og de bedst mulige rammer for at imødekomme nye ordrer – handler om at arbejde både på de ydre linjer, dvs. tage højde for planlægning, organisering, ressourcer, kommunikation og klare prioriteringer, og på de indre linjer ift. medarbejderes indstilling, motivation, samarbejde omkring opgaverne, etc. Lykkedes det at håndtere uforudsete ordrer på en god måde, kan det til gengæld bidrage til tilfredshed, stolthed, energi og arbejdsglæde.

Værktøj: Særligt ift. opgaver der lægges til det allerede planlagte, er det vigtigt at tale om:



-
- Hvor vidt der er afstemt forventninger til, hvor overliggeren placeres i forhold til de enkelte opgaver?
-
- Hvad skal der til for, at det er "godt nok"?
-
- Hvem der prioriterer opgaver og deadlines ift. den samlede opgaveportefølje?
-
- Er der brug for, at flere ledere taler sammen, afklarer og koordinerer?
-

Hvordan kommer stress til udtryk hos den enkelte?

3 typiske stressforløb

Forfatterne til pjecen har gennem deres forskning og erfaring med behandling af stressramte identificeret forskellige stressforløb, der afhænger af, hvordan den enkelte medarbejder forsøger at håndtere et oplevet pres i arbejdet. Det er vigtigt at skelne mellem de forskellige stressforløb, da tegnene på stress og den ramtes måde at håndtere presset på varierer afhængigt af stressforløbet – dvs. at det er forskelligt hvad leder og kolleger kan lægge mærke til som advarselsslamper.

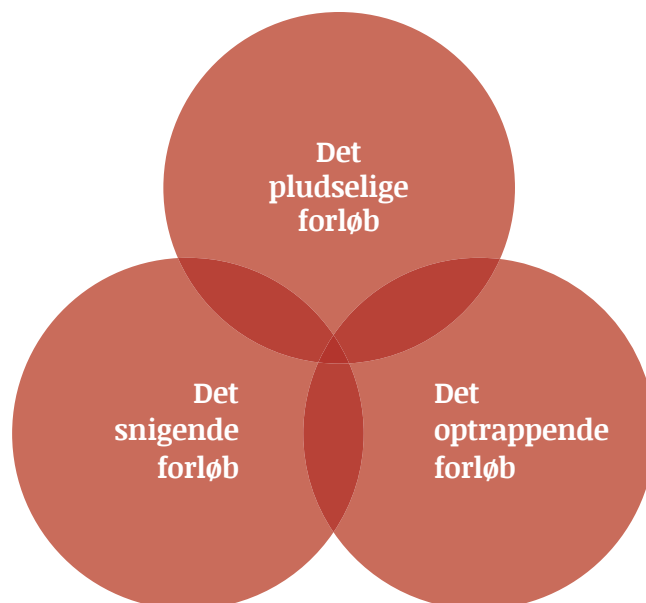
Beskrivelsen af de tre typiske stressforløb kan bruges som værktøj, og en hjælp til omgivelserne i at spotte og forstå stressreaktioner, da det ikke er sikkert, at den ramte selv kan mærke, hvor han/hun er på vej hen. Det gensidige ansvar for, særligt i travle perioder, at huske at tale om, hvordan det går, både med opgaver og i allerhøjeste grad med trivslen skal i den sammenhæng understreges. I det følgende beskrives de tre stressforløb nærmere, herunder hvad man som leder og kollega kan gøre i de forskellige situationer.

Det snigende stressforløb

”Der er lige en del ekstra pres på for tiden, men det bliver bedre om to måneder”

Det snigende stressforløb, hvor medarbejderen i stigende grad føler sig presset, er nok dét de fleste vil forbinde med stress. Medarbejderen forsøger i første omgang at arbejde sig ud af situationen og forsøger derefter, eller parallelt hermed, teknikker til at få mere energi og ro, for eksempel afspænding, mindfulness eller at skære ned på aktiviteter i fritiden. I første omgang bliver der ikke taget kontakt til lederen eller kolleger, ofte fordi medarbejderen kan være i tvivl om det er egne manglende kompetencer, der er problemet. Tanker som: *'Jeg bør kunne klare det'; 'Er det mig, der er noget i vejen med?'; 'Hvorfor reagerer jeg sådan her?'* fylder typisk en del for medarbejderen sammen med skyld og skam over ikke at kunne klare sit arbejde.

Tegnene ved denne type stressreaktion er typisk, at medarbejderens overskud, humør og deltagelse i kollegialt fællesskab er for nedadgående. Det kan også være, at medarbejderen begynder at glemme aftaler, ikke får opgaver færdige til tiden, laver flere fejl, bruger længere tid på en opgave, prioriterer forkert, arbejder over, bliver irriteret og måske begynder at have mere fravær.



I en samtale med lederen vil denne medarbejder ofte ikke være så tydelig i sin udmelding, og derfor forstår lederen måske ikke, hvor alvorlig situationen faktisk opleves af medarbejderen. Vi giver her eksempler på, hvad en medarbejder udtrykker, selvom tanker og følelser ser anderledes ud.

Typisk vil symptomerne udvikle sig, og det lykkes ikke medarbejderen at handle sig ud af belastningerne. Til sidst bliver symptomerne så omfattende, at det kan ende med en sygemelding, hvis der ikke bliver handlet i tide.

Det medarbejderen siger	Det medarbejderen tænker
Det er bare lige for tiden...	Jeg plejer at kunne klare det, og alt ser sikkert anderledes ud om 2 uger, hvis bare jeg knokler på
Der er lidt travlt i øjeblikket og jeg har svært ved at følge med	Jeg kan slet ikke overskue tingene, alt flyder, tingene hober sig op, og alt virker uoverstigeligt
Jeg har ikke lige sovet så meget i nat	Jeg har sovet dårligt meget længe og kæmper med tankemylder og angst for, at jeg ikke når tingene
Der er lidt støj nogle gange	Jeg kan slet ikke koncentrere mig
Jeg er måske lidt mere følsom for tiden	Jeg græder ofte, når ingen ser det. Jeg kan ikke styre mit temperament

Det optrappede stressforløb

■ ”Jeg synes jeg har sagt det flere gange”

I det optrappede stressforløb kan medarbejderen hurtigt og præcist udpege bestemte arbejdsforhold som problemets årsag. Der er således ikke en vaklen i forhold til, hvad der belaster, og medarbejderen oplever ikke tvivl i forhold til, hvorvidt det er ham/hende, der er noget i vejen med. I det optrappede stressforløb, oplever medarbejderen også ofte, at der på arbejdspladsen ikke bliver gjort tilstrækkeligt for at skabe balance mellem krav og ressourcer. Medarbejderen har typisk haft gentagne samtaler med lederen omkring problemstillingen,

men oplever ikke, at det har ført til nævneværdig handling. Medarbejderen viser måske frustration og utålmodighed eller er måske ked af det og opgivende i sin attitude og kommunikation. Dette er tegn på oplevelse af afmagt og at kæmpe forgæves.

I en samtale med lederen vil medarbejderen tydeligt udtrykke hvad der bør ændres og hvad lederen bør gøre, men ofte ikke udtrykke ligeså tydeligt hvordan medarbejderen selv har det og hvordan de problematiske forhold påvirker.

Vi giver her eksempler på, hvad en medarbejder udtrykker, selvom tanker og følelser ser anderledes ud.

Det medarbejderen siger	Det medarbejderen tænker
Jeg har fortalt, hvad der belaster	Jeg har jo fortalt hvad der belaster, men du lytter og handler ikke
Der sker jo ingenting alligevel	Jeg føler mig magtesløs og er på kanten til at give op
Jeg synes jeg har sagt flere gange...	Jeg orker ikke at gentage mig selv, når der alligevel ingenting sker
Du bliver nødt til at gøre noget ved situationen	Jeg kan ikke holde til det længere – skal jeg melde mig syg?



Det pludselige stressforløb

■ ”Jeg havde ikke set det komme”

Ved det pludselige stressforløb har medarbejderen ikke registreret nævneværdige stress-symptomer, eller ikke forbundet f.eks. hovedpine og ondt i maven med stress. Medarbejderen vågner typisk op en dag og har det følelsesmæssigt og/eller fysisk dårligt og føler sig ude af stand til at fungere. Nogle beskriver, at de er helt energiforladte og ikke kan noget som helst, at de har lyst til at græde hele tiden, eller at det opleves som en form for sammenbrud. Det pludselige stressforløb kommer som en stor overraskelse for både kollegaer, lederen og

medarbejderen selv. Ingen havde set det komme. Derfor er der ofte ikke stress relateret dialog med lederen op til sygemeldingen.

Det som særligt fylder hos medarbejdere, også efter stress-sammenbruddet, er forvirring og en kamp for at forene stressreaktionen med egen selvforståelse som en ellers stærk person.

Vi giver her eksempler på, hvad en medarbejder udtrykker undervejs og efterfølgende, selvom tanker og følelser ser anderledes ud.

Det medarbejderen siger	Det medarbejderen tænker
Jeg havde ikke set det komme	Jeg kan slet ikke kende mig selv igen – og jeg er faktisk bange
Jeg forstår ikke rigtigt, hvad der sker med mig!	Jeg, der plejer at være så stærk, er nervøs for om jeg nogensinde kommer tilbage på sporet igen
Jeg skal bare have lidt tid	Jeg har brug for ro, men mon jeg mister mit job?

Dialog mellem leder og medarbejder

Uagtet hvilket stressforløb der er tale om vil nedenstående fokuspunkter være vigtige i dialogen med medarbejderen. Og som vi har set er det pludselige stressforløb kendetegnet ved, at man ikke nødvendigvis når at få en egentlig dialog med medarbejderen før en sygemelding. Det understreger vigtigheden af at være på forkant.

At være på forkant

I travle perioder er det ekstra vigtigt, at lederen er opmærksom på om forholdet mellem opgaver, krav, tid og ressourcer balancerer. Og det er særligt i disse travle perioder ekstra vigtigt med en løbende dialog med medarbejderne om, hvordan det går. Hvis medarbejderen ved, at lederen vil søge at tage hånd om problemer, og hvis kulturen er, at kolleger er opmærksomme på hinandens trivsel og kender hinandens reaktioner, og hvor dét at føle sig presset ikke er et tabu, vil der være en god chance for at forebygge stressbelastninger.

Under samtalen kan lederen være på forkant ved at være nysgerrig, tilpas ydmyg, vise empati og til sidst handling:

Nysgerrighed

1.	Lyt til hvad medarbejderen oplever er problemet -og tag oplevelsen alvorligt
2.	Undersøg om du har forstået hvad medarbejderen siger, ved at stille uddybende spørgsmål til medarbejdernes velbefindende og hvad medarbejderen oplever, der presser

Ydmyghed

1.	Respektér medarbejderens oplevelse, også selvom du står et andet sted
2.	Vær opmærksom på dine egne forforståelser af situationen og læg dem til side for en stund. Egne forforståelser der kan udfordre samtalen kan være, at du tænker at: a. det primært er privatlivsproblemer og derfor ikke arbejdspladsens ansvar. b. det ikke er så slemt med medarbejderen og at det godt kan vente lidt. c. der ikke er tid og ressourcer til at gøre noget ved problematikken.

Empati

1.	Udtryk forståelse for medarbejderens situation og oplevelse
2.	Giv klart udtryk for at medarbejderens indsats værdsættes, og at du ønsker at fastholde medarbejderen.

Handling

1.	Undersøg om der er brug for restitution, kompetenceløft, regulering af krav eller tilførsel af ressourcer eller anden støtte, andre samarbejdsflader etc.
2.	Hvis det primært er privatlivs-problemer, så fokusér på hvad der kan gøres fra arbejdspladsens side ift. at hjælpe og støtte.
3.	Hjælp med at prioritere arbejdsopgaver og afstemme niveau for opgaveløsning. Hvis muligt kan du nedskalere eller omdirigere de opgaver der særligt presser medarbejderen. Vær tydelig omkring, at det er for en afgrænset periode, dvs. en midlertidig løsning, der reguleres afhængigt af, hvordan det går fremover.
4.	Om nødvendigt kan du foreslå restitution nogle dage, hvor medarbejderen bl.a. kan mærke og tænke efter om han/hun er enig i den plan, I har aftalt.
5.	Tag ansvar for- og kommuniker tydeligt hvad der vil ske fremadrettet og hvornår og hvordan I følger op.
6.	Aftal til en start ugentlige opfølgningssamtaler med god plads til at tale om, hvordan det går, og med mulighed for at revidere planen, at skrue op eller ned for opgaveløsning, etc.

Værktøj: Erfaringer med stressforløb og stressforebyggende dialog

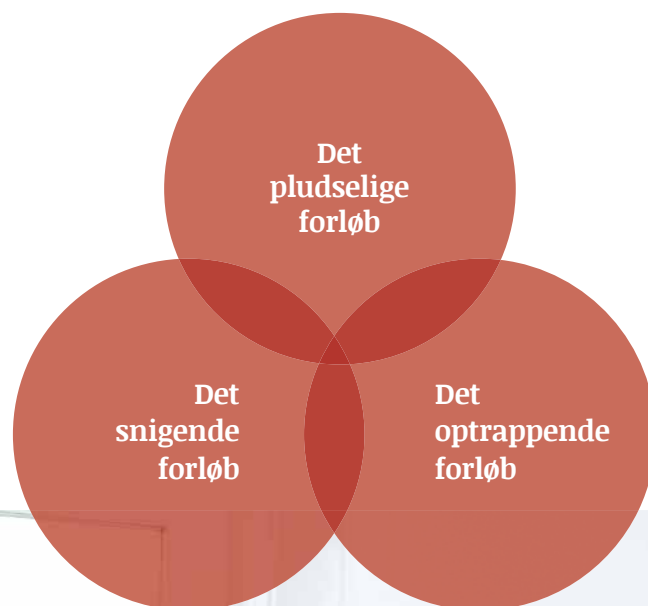
Dette værktøj kan anvendes af leder og medarbejder, såvel som i gruppen. Det tager udgangspunkt i erfaringer med stressbelastning og retter blikket frem, med henblik på at forebygge stress.

Dialog mellem leder og medarbejder:

- Skab fælles forståelse: Situationen udfoldes – Er vi enige om hvilken type stressforløb der er tale om – og hvorfor situationen endte dér?
 - Ved eventuel uenighed mellem leder og medarbejdere, gives god tid til at udfolde forståelserne
- Ret blikket frem: Hvad har vi lært? Hvad kan vi gøre hver især og sammen for at sikre at det ikke sker igen?

Dialog i gruppen (teamet, afdelingen):

- Skab fælles forståelse: Hvorfor – og hvornår – ender vi i de forskellige stress-situationer? Er én type stressforløb mere fremtrædende end de øvrige to?
- Ret blikket frem: Hvad kan vi lære af tidligere episoder? Hvad kan være hjælpsomt, så vi ikke ender dér igen? Hvad kan vi selv gøre i teamet? Hvad kræver involvering af andre afdelinger, ledelsen, AMO, SU, HR og andre nøglepersoner?



Forebyggelse og håndtering af stress – IGLO modellen



I arbejdet med både forebyggelse og håndtering af stress kan det være hjælpsomt at tænke flere niveauer af arbejdspladsen ind. Dette afsnit hjælper både den enkelte leder, men også den øvrige organisation, ledergruppen, medarbejdergruppen og arbejdsmiljøorganisationen med at forstå og handle på stress. Denne tilgang kaldes ofte for IGLO tilgangen og er beskrevet i en model:



IGLO

IGLO står for Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation. Når vi skal forstå stressproblematikker

på arbejdspladsen er det ofte nødvendigt at adressere flere eller alle disse fire niveauer, ligesom det også er vigtigt at se på niveauernes indbyrdes sammenhænge. Når en medarbejder bliver stresset handler det således ofte om meget mere end hans

eller hendes robusthed og håndtering af arbejdsbelastninger. Manglende ledelsesmæssig og kollegial støtte, dårlig planlægning af produktionen samt mangelfuld kommunikation og involvering i forbindelse med større forandringer er eksempler på problematiske forhold på andre IGLO-niveauer, der kan medvirke til stress hos medarbejderen.

Det betyder selvfølgelig også, at det er vigtigt at adressere alle fire niveauer og sammenhænge herimellem, når vi skal forebygge stress. Medarbejderne skal klædes godt på til at løse arbejdsopgaverne, kolleger i et team skal hjælpe hinanden og samarbejde konstruktivt, lederen skal støtte op om medarbejderen og arbejdet skal organiseres og tilrettelægges forsvarligt.

Modellen illustrerer, at der er en indbyrdes sammenhæng mellem niveauerne organisation, ledelse, gruppe og individ.

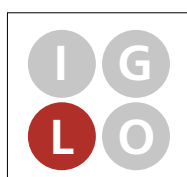


Organisations-niveauet

O niveauet står for organisation og i denne guide forstår vi

primært dette niveau som topledelsen, der gennem ledelsesmæssige prioriteringer, beslutninger og handlinger definerer de overordnede rammer for arbejdet, herunder strukturer, arbejdets organisering, processer, teknologi mv.. Disse rammer kan enten fremme eller hæmme effektiv forebyggelse og håndtering af stress på arbejdspladsen. Topleledelsen er også en væsentlig kulturbærer, som påvirker ledere og medarbejderes normer og adfærd. Sender Topleledelsen i ord og handling klare signaler om, at psykisk arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel er vigtig at prioritere, og inviterer den ledere og medarbejdere til en åben dialog om disse størrelser, vil det som regel have stor betydning for, hvordan ledere og medarbejdere tilgår og taler om arbejdet, herunder både når det er godt, og når det belaster.

O-niveauet defineres også af virksomhedens vigtige samarbejdsorganer, herunder samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisation, ift. eksempelvis samarbejde om det psykiske arbejdsmiljø, personalepolitikker mv..



Ledelses-niveauet

L-niveauet står for ledelse og afspejler den store gruppe af mellemledere med personaleansvar

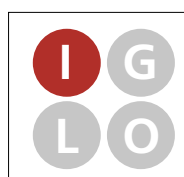
i en virksomhed, der hver især er ansvarlige for en afdeling eller et område. Som leder er nogle af de vigtigste opgaver ift. stressforebyggelse at kommunikere klare mål, delegerede beslutningskompetence, skabe mening og sikre den rette balance mellem opgaver og ressourcer både for afdelingen som helhed og for den enkelte medarbejder. Mellemlederen spiller også en særlig rolle i relation til at udvikle og fastholde et godt fællesskab og samarbejde i afdelingen, hvor man kan tale åbent om tingene, og hvor man hjælper hinanden.



Gruppe-niveauet

G-niveauet betegner her gruppen af medarbejdere i den enkelte afdeling, det enkelte team eller

det enkelte område. Som gruppe kan man gøre meget for at bidrage til den fælles trivsel, og kollegial støtte og opbakning har stor betydning for, hvordan vi påvirkes af vores arbejde. Det handler blandt andet om at skabe et fælles overblik over opgaver og ressourcer. Kollegialt kan det betale sig at arbejde for en lyttende og åben kultur med empati, forståelse og anerkendelse, og for at styrke det sociale netværk og de gode relationer gennem menneskelig og praktisk støtte samt en ordentlig og respektfuld tone.



Individ-niveauet

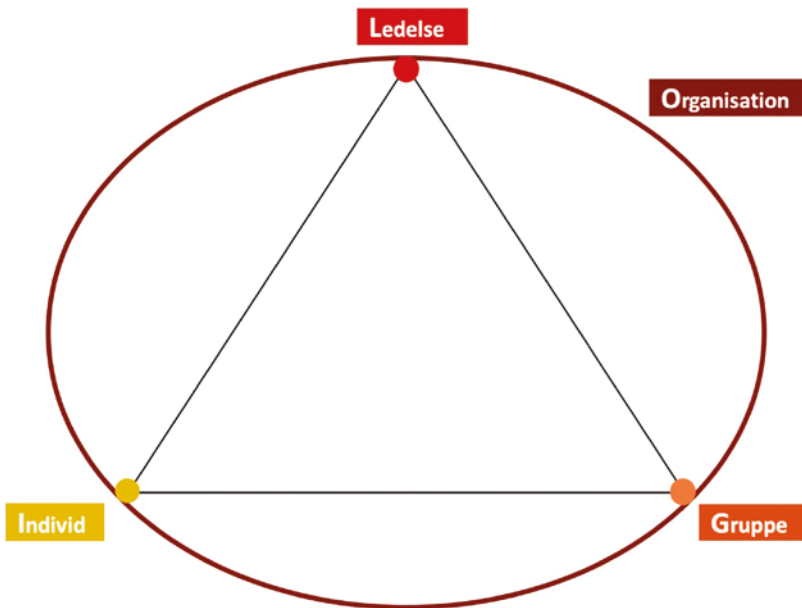
I-niveauet handler om individet, dvs. medarbejderen og medarbejderens medansvar i forhold til

egen stressforebyggelse. Det handler om, at medarbejderen er opmærksom på egen balance i forhold til opgaver og ressourcer og mærker efter i forhold til eget velbefindende, kender sine signaler og handler på dem. Reaktionen på mistrivsel på arbejdet kan variere fra menneske til menneske. Derfor er det vigtigt, at medarbejderen jævnlige sætter spot på sit indre trivselskompass, og lægger mærke til sine reaktioner. De tydeligste signaler ved dårlig trivsel er for de fleste, at man begynder at opføre sig anderledes end normalt, og f.eks. bliver mindre effektiv, laver flere fejl i arbejdet end normalt, har flere sygedage end normalt, har symptomer på stress, har samarbejdsvanskeligheder og isolerer sig på arbejdspladsen. Personlig planlægning og prioritering, et realistisk ambitionsniveau og åbenhed om stress-symptomer hører med til den personlige værktøjskasse. Også livsstilfaktorer, f.eks. kost, rygning, alkohol, motion og søvn er aktuelle på dette niveau, både som mulig indikation på ubalance, men også som forebyggende faktorer.

IGLO niveauernes indbyrdes sammenhæng

Oftentimes, one implements measures at the level where the stress is experienced, which is necessary and helpful in the situation here and now. Research and experience show at the same time, that it is purposeful

to have a broad focus and commitment to all levels in the organization, in order to achieve effective and long-term stress prevention. A workplace is a complex system with many interdependencies, and this is reflected also in stress loads, which should be seen in a larger context. The following model illustrates the different levels and their interrelationships.



Organisation

Organisatoriske rammer, strukturer, organisering, politikker, processer, teknologi mv.

Ledelse

Ledelsesstile- og kompetencer, i relation til at kommunikere klare mål, delegerede beslutningskompetence, skabe mening, sikre balance mellem krav og ressourcer samt skabe et godt fællesskab og samarbejde.

Gruppe

Kollegafællesskabet, i relation til social støtte og opbakning, fælles overblik over opgaver og ressourcer samt en lyttende, åben og respektfuld kultur.

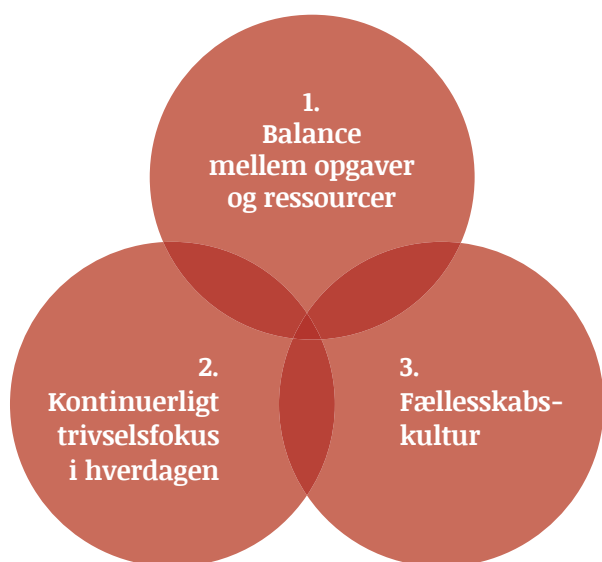
Individ

Medarbejderens medansvar for egen balance, i forhold til personlig planlægning og prioritering, ambitionsniveau, deltagelse i udvikling af arbejdspladsen samt bevidsthed og åbenhed om egne grænser og stress-signaler.



Tre centrale forebyggelsesområder

Forskning og praksis peger på at forebyggelse betaler sig, men det er ikke ligegyldigt, hvor der sættes ind. I det følgende afsnit sætter vi spot på tre centrale stressforebyggelsesområder, og hvordan man kan arbejde med disse i et IGLO perspektiv:



De tre områder hænger uløseligt sammen og bør tænkes sammen, når man vil forebygge stress. Balance mellem krav og ressourcer er en forudsætning for at prioritere at arbejde kontinuerligt med trivsel i hverdagen, fordi der skal være både tidsmæssigt og mentalt overskud til netop dette. En manglende balance kan ofte være baggrund for en nedprioritering ift. et kontinuerligt trivselsfokus. En hensigtsmæssig balance kan også medvirke til en prioritering af fællesskabet, som netop indeholder mange ressourcer og fælles løsninger på udfordringer i arbejdet.

På samme måde er et kontinuerligt trivselsfokus en forudsætning for, at balancen og fællesskabskulturen opretholdes, idet vilkår hele tiden forandres i den meget dynamiske verden vi lever i. Endelig er det også givet, at det kan være svært at

arbejde med trivsel og balance, hvis der ikke er en fællesskabskultur i virksomheden, idet dialog herom bliver vanskelig.

Balance mellem opgaver og ressourcer

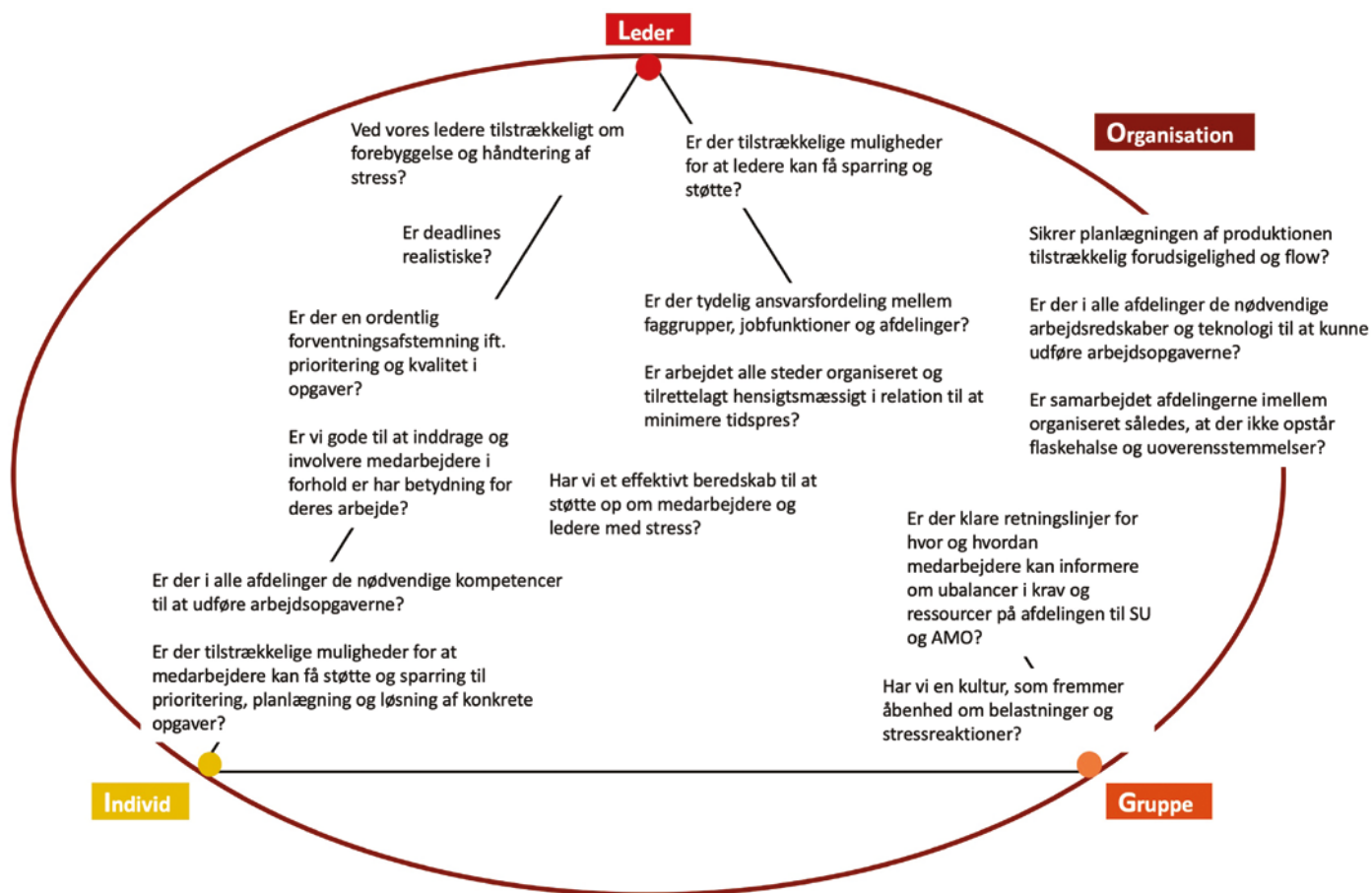
På organisationsniveau: Balance mellem opgaver og ressourcer

Toplevelsen har en særlig rolle og et særligt ansvar i forhold til organisatoriske tiltag, der kan bidrage til at styrke balancen mellem krav og ressourcer på arbejdspladsen.

Lykkedes det ikke, er der grobund for ubalance og stress. Forskning peger på, at netop ubalance mellem krav og ressourcer er en af de største belastninger, der hurtigt kan forplante sig ned gennem organisationen og vise sig som stress. Et realistisk syn på, hvor balancen ligger, og hvad der reelt kan lade sig gøre, kræver åben dialog med ledere såvel som medarbejdere samt en gensidig åbenhed overfor at justere tiltagene undervejs. Dialogen kræver en vis systematik og vedholdenhed og skal både rettes mod nye- og eksisterende opgaver i forhold til den aktuelle og samlede balance i organisationen. Idet samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen spiller væsentlige roller i forhold til det organisatoriske niveau, er det vigtigt at involvere disse i dialoger om balancen mellem de opgaver, som skal løses af virksomheden, og de ressourcer der er til rådighed.

Dialog om mål, prioriteringer, organisering og tilrettelæggelse af arbejdet, planlægning samt teknologianvendelse er eksempler på temaer, der indgår på organisationsniveauet.

Model: Balance mellem opgaver og ressourcer



Mulige faldgruber

Virksomheder er ofte meget komplekse. Hvad der er det rigtige at gøre for at få medarbejdertrivsel og produktivitet til at gå op i en højere enhed både på den korte og den lange bane kan derfor være svært at afgøre. Et faktum der forstærkes af, at der kan der være mange forskellige interesser og holdninger i virksomheden relateret til dette svære spørgsmål. Dertil kommer, at det ofte kan være svært at holde fokus på de trivselsfremmende tiltag, når driften skal passes og når nye krav fra – og muligheder i relation til – omgivelserne opstår, herunder f.eks. i forhold til kvalitet, leveringstid, pris, miljø, teknologi og lovgivning. Det kan også være, at man har lyst til at sætte for mange trivselsfremmende tiltag i gang på en gang, uden at have gjort sig klart hvilke indsatser, der er de vigtigste og hvor mange ressourcer, der skal sættes af til at gennemføre dem.

Involvering af samarbejdsudvalget, arbejdsmiljøorganisationen, HR og andre nøgleaktører i et koordineret samarbejde, kan være med til at sikre, at tilstrækkeligt mange relevante perspektiver fra både ledere og medarbejdere inddrages i indsatserne. En bred repræsentation kan tillige være med til at sikre en systematik i arbejdet, som adresserer forebyggelse og håndtering af eventuelle problemer på forskellige vertikale og horisontale niveauer i virksomheden. Endelig kan en bred repræsentation i dialogerne om at få opgaver og ressourcer til at balancere bidrage til, at beslutninger om prioriteringer sker på et så oplyst grundlag som muligt.

Sikre realistiske rammer for personaleledelse

Et vigtigt element i forebyggelse er også, at topledelsen skaber tid og rum for, at lederne har reel mulighed for at udføre personaleledelse, så ledelsesansvaret ikke drukner i drift. Det handler her om, hvor mange medarbejdere lederen har ansvar for, og om hvor mange opgaver topledelsen kræver og forventer, at lederen engagerer sig i – på samme tid. Det handler også om, hvilke rammer der skabes ift. at etablere en fælles kultur og reelt samarbejde i ledergruppen, hvad angår trivsel som fælles målsætning, hvor lederne inspirerer og støtter hinanden gensidigt. Det ses nemlig ofte, at de enkelte ledere står alene med ansvaret, også i svære situationer, og at der bruges ressourcer på at opfinde den dybe tallerken flere gange, frem for vidensdeling. Her kan det være vigtigt for en organisa-

tion at gøre sig klart, hvordan arbejdet er organiseret for lederne. Første skridt vil være at identificere hvilke organisatoriske hindringer der opleves for at kunne udøve personaleledelse, for derefter at iværksætte tiltag ift. at minimere disse hindringer.

Værktøj: Dialog om personaleledelse – muligheder og udfordringer

Skemaet kan bruges i dialogen med personalelederne om deres arbejdsforhold og muligheder for at arbejde med personaleledelse. Det kan også bruges til dialog i ledergruppen, til gensidig inspiration og støtte.

Hvilke forhold understøtter mine muligheder for personaleledelse?		Hvordan kan disse forhold fastholdes eller gøres endnu bedre?
1.		
2.		
3.		
Hvilke udfordringer oplever jeg for min personaleledelse		Hvordan kan disse udfordringer minimeres eller helt elimineres?
4.		
5.		
6.		

På ledelsesniveau: Balance mellem opgaver og ressourcer

■ ”At kvalificere ledelsesopgaven sparer tid i længden”

■ Værktøj: Dialogguide

Lederen kan teste balancen ved hjælp af dialogguiden. Dialogen med medarbejderne kan f.eks. foregå ved afdelingsmøder og 1:1 samtaler. Det kan altså både være spørgsmål, der diskuteres med hele afdelingen eller med den enkelte medarbejder.

-
- Hvad er målet for vores/mine opgaver? Gensidig afklaring

 - Forventninger til opgaveløsningerne? Gensidig afklaring

 - Hvordan hænger opgaveløsningen i afdelingen sammen med øvrige afdelinger/samarbejdspartnere?
 - Er der noget, der skal afklares på tværs i den forbindelse?

 - Er der udfordringer ift. at løse opgaverne inden for de nuværende rammer?
 - Stor arbejdsmængde?

 - Høje kvalitetskrav

 - Stor kompleksitet?

 - Modsatrettede krav

 - Rolleklarhed

 - Mangel på kompetencer

 - Hyppige ændringer i planer

 - Uforudsigelighed

 - Andet?

 - Hvad har du/I brug for, for at levere som aftalt?

 - Hvordan kan jeg bedst støtte dig/jer?

Lederens egne refleksionsspørgsmål:

-
- Hvad har jeg brug for fra min leder for, at vi når i mål?

 - Hvad har jeg brug for fra mine medarbejdere for, at vi når i mål?

 - Hvad tager jeg med til min leder angående balancen mellem krav og ressourcer i min afdeling?

Mulige faldgruber

På ledelsesniveauet kan vi få øje på flere faldgruber, der hænger sammen med lederens mulighed for overblik.

1. Mange ledelsesskift

Hver gang der foretages ledelsesskift er der risiko for utilsigtede konsekvenser. Ledelsesskift sker ofte i forbindelse med organisatoriske forandringer, og her er det en fordel at være forberedt på, at den velvilje og tillid, en leder har fået opbygget i sin afdeling forsvinder med ham/hende. Og tillid og velvilje tager lang tid at opbygge på ny. Det bliver ofte påpeget, at organisatoriske forandringer er medvirkende til udvikling af stress. Noget af forklaringen kan ligge i, at det med en ny leder tager tid, før medarbejderne føler sig tilstrækkeligt trygge ved lederen, og åbent adresserer problemer.

Samtidigt kender lederen ikke medarbejdernes opgaver og kompetencer fra start, hvilket får indflydelse på vurdering af balancen mellem opgaver og ressourcer, og den nye leder kender heller ikke medarbejderne godt nok til at lægge mærke til adfærdsmæssige forandringer i relation til trivsel og stress.

Ledelsesskift kan naturligvis også betyde et umiddelbart løft i medarbejdernes trivsel og balance, herunder særligt hvis den nye leder har bedre ledelseskompetencer, end den han eller hun afløser, eller får bedre rammer for at udøve ledelse.

Ledelsesskift kræver under alle omstændigheder særligt fokus på, at lederen:

- Sætter tid af til 1:1 samtaler for at få kendskab til medarbejdernes opgaver, kompetencer og udfordringer og aktuelle situation/velbefindende
- Følger op på samtalerne
- Signalerer at det er vigtigt, medarbejderne kommer til lederen, hvis de oplever belastninger i arbejdet
- Signalerer, at der bliver handlet, hvis medarbejderne oplever belastninger i arbejdet
- Sørger for, at balance mellem opgaver og ressourcer er et tema, der løbende er på dagsordenen på afdelingsmøder
- Optræder som rollemodel, og fremmer en kultur, hvor man hjælper og støtter hinanden
- Indfører strukturer, der kan understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø og som sikrer hurtig hjælp i tilfælde af mistrivsel, f.eks. ved at indføre et trivselsmakker-system, hvor medarbejdere udpeger en kollega, de føler sig trygge ved og som de på forhånd aftaler, de kan gå til, hvis de oplever trivselsproblemer.

2. Mange administrative opgaver

Flere ledere peger på, at de har for mange administrative opgaver, der går ud over tid til personaleledelse. Her er det vigtigt, at den øverste ledelse prioriterer og har fokus på at skabe rum til egentlig personaleledelse. Dette indebærer et kritisk konstruktivt blik på, hvilke opgaver lederen bør udføre, og hvilke der med fordel kan uddelegeres, f.eks. hvad angår administrative opgaver. Nogle arbejdspladser har med fordel brugt leanprincipper til at minimere den tid deres ledere bruger på unødvendige administrative opgaver, så der bliver mere tid til personaleledelse.

På gruppeniveau: Balance mellem opgaver og ressourcer

■ ”Vi skaber overblikket sammen”

For at lederen kan få det rette indblik i medarbejdergruppens oplevede balance mellem opgaver og ressourcer, kan det være en god idé, at have dialoger om balance på afdelingsmøder. Det er vigtigt at alle stemmer høres, og det kan i nogle sammenhænge være hjælpsomt at give medarbejderne mulighed for at tale sammen forinden møderne, som en del af forberedelsen. Det er en god idé at planlægge faste møder, hvor der tales om den oplevede balance mellem opgaver og ressourcer, og hvordan en eventuel ubalance kan løses internt ved f.eks. at omfordele opgaver og støtte hinanden, og hvilke budskaber om påkrævet hjælp, der evt. skal løftes højere op i organisationen.

Formålet med disse møder er at tale om arbejdsmæssige forhold og undgå, at den enkelte medarbejder føler sig alene, ved at dele oplevelser om belastninger og vanskeligheder, såvel som at finde løsningsmuligheder sammen. Det er vigtigt at alle høres og at ansvaret deles kollektivt, og lederen også involveres i forhold, der synes svære. At skabe et rum for at dele ved fællesmøder, giver den enkelte såvel som fællesskabet luft og muligheder for at blive set og hørt og forhåbentlig forstået, hvilket kan virke forebyggende i det lange løb.

Tip: Det er vigtigt at have en specifik ramme for dialogen på fællesmøderne med udgangspunkt i diskussion af løsninger, bl.a. for at undgå at kommunikationen om frustrationer tager overhånd.

■ Værktøj: Dialogguide

-
- Hvordan er den nuværende balance i afdelingen ift. opgaver, tid, mandskab, kompetencer etc.?
 - Eks. På en skala 1-10

 - Hvordan hænger opgaveløsningen i afdelingen sammen med øvrige afdelinger/samarbejdspartnere?

 - Hvad er målet for vores opgaver? Gensidig afklaring

 - Forventninger til opgaveløsningerne? Gensidig afklaring

 - Er der forhold, der hjælper os i vores arbejde?

 - Er der forhold, der gør tingene sværere?

 - Hvordan kan vi hjælpe hinanden i pressede situationer?

 - Hvilke forhold har vi brug for ledelsens hjælp til at løse?
 - Stor arbejdsmængde?

 - Høje kvalitetskrav

 - Stor kompleksitet?

 - Modsatrettede krav

 - Rolleklarhed

 - Mangel på kompetencer

 - Hyppige ændringer i planer

 - Uforudsigelighed

 - Andet?

 - Hvad har vi konkret brug for, for at levere som aftalt?
 - Internt i gruppen?

 - Øvrige afdelinger?

 - Fra leder?

 - Fra eksterne samarbejdspartnere?
-

Mulige faldgruber

En udfordring kan være, at medarbejdere står forskellige steder, hvad angår de aktuelle ressourcer, kompetencer, ambitioner og indstilling til opgaverne og arbejdslivet i det hele taget. Imidlertid er det en rigtig god idé også at tale om disse forskel-

ligheder i forhold til den fælles opgaveløsning. En anden udfordring kan være, at man i travlhed nedprioriterer at afstemme med hinanden, og knokler derudaf hver for sig.



På individniveau: Balance mellem opgaver og ressourcer

”Det gav en slags klarsyn, da jeg havde fået noteret alle mine opgaver og aktiviteter ned på skrift”

Det er også vigtigt at se på, hvordan man selv som medarbejder oplever og balancerer opgaver og ressourcer, og hvilke handlemuligheder, man har. Stressforebyggelse hos medarbejderen hænger i høj grad sammen med oplevelsen af, at kunne få enderne til at hænge sammen – at der er balance mellem mængden af opgaver, der skal løses, den tid der er til rådighed, og om man oplever sig kompetent til at løse opgaverne. Forskningen peger i øvrigt på, at den enkelte kan have en tendens

til at stille højere krav til sig selv omkring opgaveløsning, end lederen eller virksomheden gør. Det hænger ofte sammen med faglighed og faglig stolthed. Derfor kræver det også en vis åbenhed hos medarbejderen om (en dialog om), hvorvidt og hvordan niveauet evt. kan sænkes og/eller om opgaven kan defineres anderledes.

■ **Værktøj: Skab overblik**

For at medarbejderen kan melde ind i forhold til den oplevede balance omkring opgaver og ressourcer, kræver det et reelt overblik over sine (del)opgaver og sin tid. Et sådant overblik kan både hjælpe tidsoptimister, men også fungere som nødvendig forberedelse inden man tager fat i kolleger med ønsker om hjælp til opgaveløsning eller leder ift. opgaveprioritering og måske fravalg af opgaver.

Opgaver/aktiviteter	Tidsestimat	Deadline	Samarbejdspartnere	Status	Obs. Punkter

-
- Hvordan er min nuværende balance ift. opgaver, tid, kompetencer etc.?
-
- Eks. På en skala 1-10
-
- Hvordan stemmer mine forventninger til opgaveløsningerne med de formelle krav?
-
- Er der forhold, der hjælper mig i vores arbejde?
-
- Er der forhold, der gør tingene sværere?
-
- Hvordan- og hvor kan jeg søge hjælp i pressede situationer?
-
- Hvilke forhold har jeg brug for ledelsens hjælp til at løse?
-
- Er der udfordringer ift. at løse opgaverne inden for de nuværende rammer?
-
- Stor arbejds mængde?
-
- Høje kvalitetskrav
-
- Stor kompleksitet?
-
- Modsatrettede krav
-
- Rolleklarhed
-
- Mangel på kompetencer
-
- Hyppige ændringer i planer
-
- Uforudsigelighed
-
- Andet?
-
- Hvad har vi konkret brug for, for at levere som aftalt?
-
- Internt i gruppen?
-
- Øvrige afdelinger?
-
- Fra leder?
-
- Fra eksterne samarbejdspartnere?
-



Mulige faldgruber

Som medarbejder er det også vigtigt at være opmærksom på, om man afholder sig fra at gå til sin leder, hvis man oplever et pres på arbejdet. Følgende grunde til ikke at gå til lederen kan være vigtige at overveje:

Hvis man som medarbejder kan nikke genkendende til nogle af disse grunde kan det være en ide at reflektere over følgende:

I forhold til de **gule grunde** bør man gøre sig klart, hvor ofte man bruger disse grunde og i hvor lang en periode. Bliver man ved med at udskyde at forholde sig til næste uge eller arbejdsopgaver på lidt længere sigt, kan det være en ide at anvende værktøjet "Skab overblik" beskrevet ovenfor.

Hvis man typisk bruger de **grønne grunde**, bør man kigge nærmere på relationen til sin leder. Hvad kendetegner relationen? Hvorfor er der ikke en større grad af tillid? Og hvor kan man søge hjælp og støtte til at tage den vigtige dialog med sin leder?

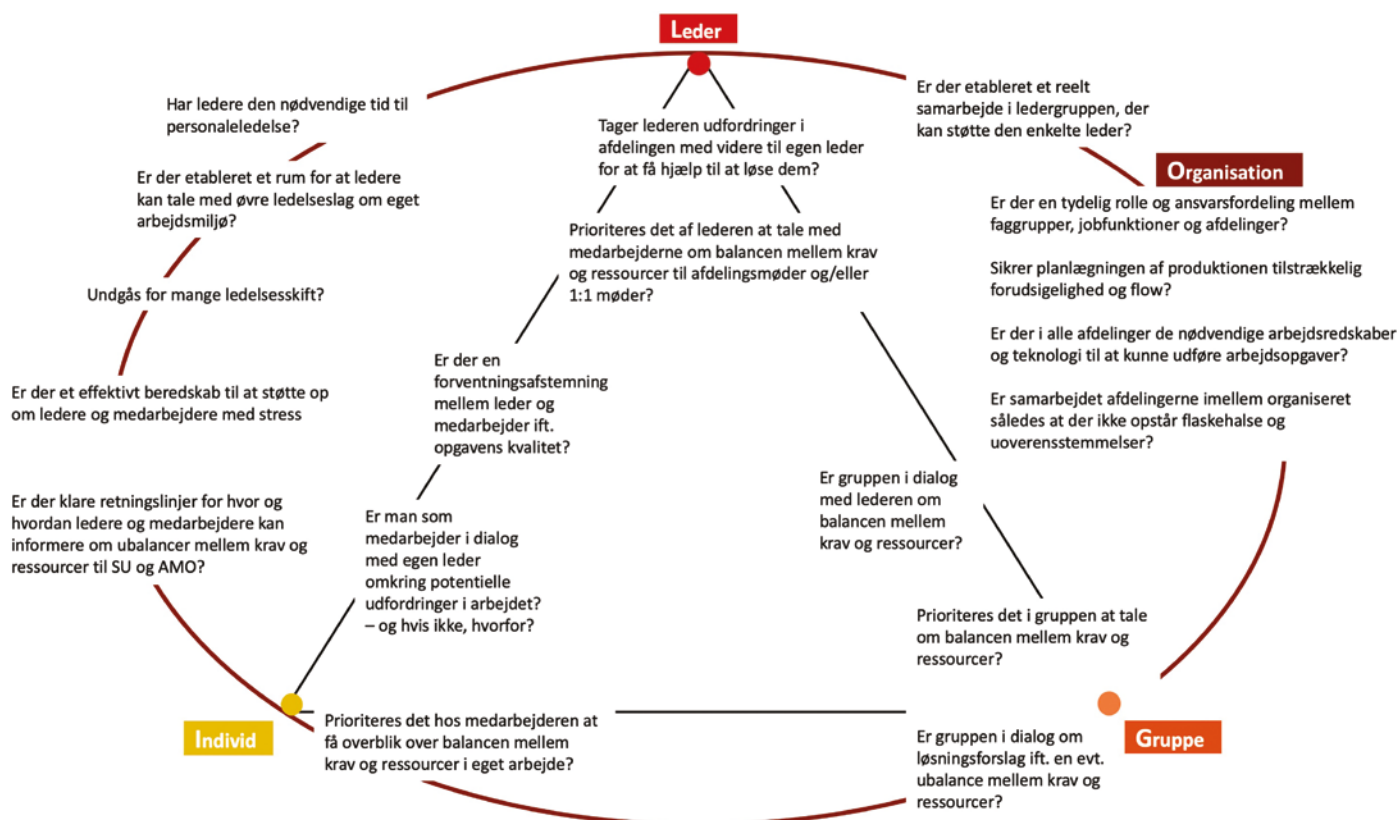
Hvis de **blå grunde** er de primære kan det være en ide, at dialogen med lederen adresserer oplevelsen af, at der ikke bliver gjort noget ved de problemstillinger, man oplever der er. Dialogen kan også foregå i kollegagruppen, hvor man sammen kan pege på løsningsmuligheder.

Det er et fælles ansvar at sikre den rette balance i arbejdet. Modellen foreslår spørgsmål, der med fordel kan stilles på de forskellige niveauer i organisationen:

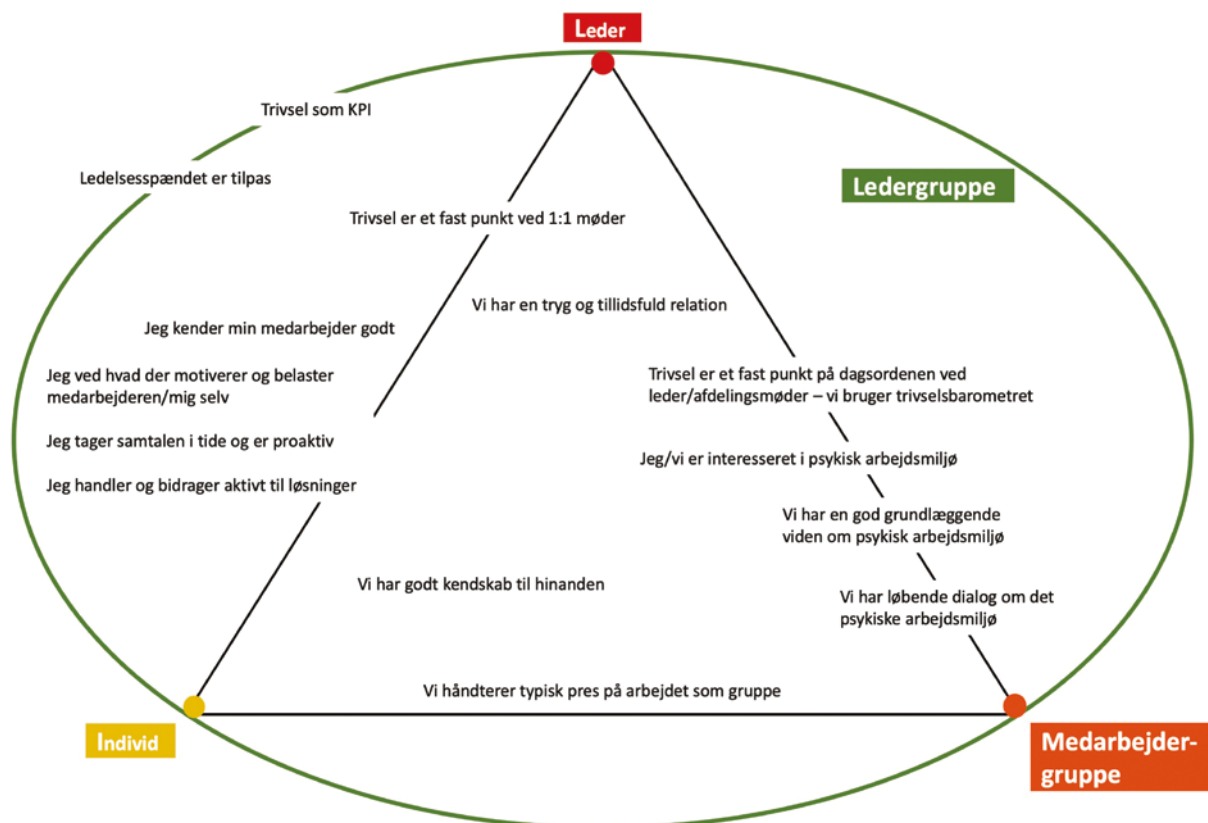
- Jeg plejer at kunne klare det hele, så det kan jeg også nu
- Jeg skal bare lige over denne uge, så bliver det bedre
- Min leder lytter alligevel ikke til det
- Jeg vil ikke vise svaghed over for min leder
- Jeg er bange for hvordan min leder vil reagere
- Jeg får at vide, at det er et vilkår, så jeg må tilpasse mig
- Jeg møder muren hver gang jeg går til min leder, så jeg har opgivet

-
- Er der nogle af disse grunde jeg kan nikke genkendende til?
-
- Hvis ikke, hvilke grunde har jeg da, til ikke at gå til min leder?
-

Model: "Spørgsmål til balance mellem opgaver og ressourcer"



Model: "Trivselstjek på alle niveauer"



Kontinuerligt trivselsfokus

Trivsel er den bedste stressforebyggelse, og et område man skal være løbende opmærksom på. Her følger en række opmærksomhedspunkter og værktøjer der kan benyttes på de fire IGLO niveauer.

Værktøj: Dialog om det løbende trivselsfokus hos jer

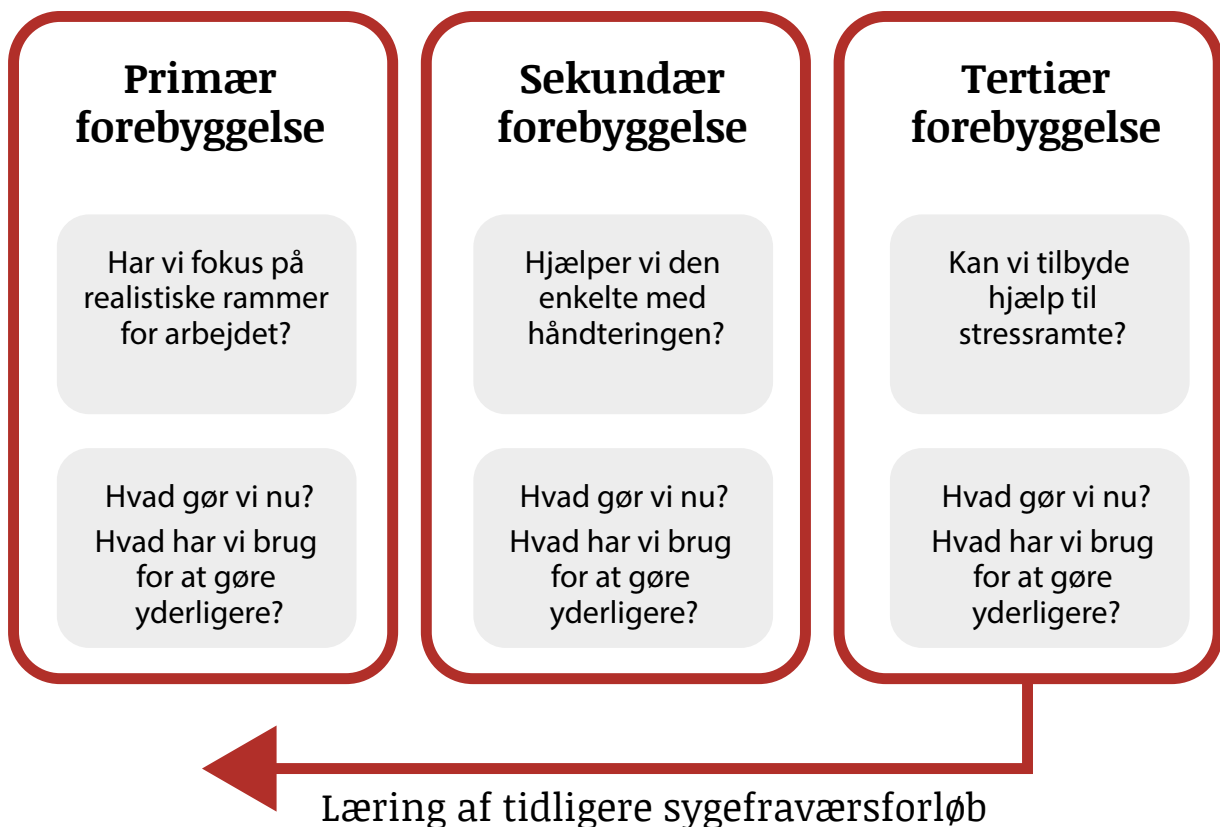
- Kig på trivselstrekanten, og overvej, hvordan I typisk gør hos jer? Håndterer det selv, vender jer imod fællesskabet eller går til ledelsen?
- Sæt ring om de handlinger, der er typiske hos jer
- Drøft med hinanden:
 - a. Hvor er hovedvægten i forhold til de tre hjørner
 - b. Hvad er effekten af disse handlinger? på kort sigt -og på langt sigt??
 - c. Er der noget, I skal skrue op eller ned for, for at øge trivslen og dermed styrke en stressforebyggende kultur hos jer?

På organisationsniveau: Kontinuerligt trivselsfokus

”Vi skal have øje for trivsel – og får vi en arbejdsrelateret stress-sygemelding, er det tegn på at der er noget vi som organisation ikke har gjort godt nok”

Som beskrevet i det indledende afsnit opdeles stressforebyggelse typisk i primær, sekundær og tertiær forebyggelse.

Dette tredelte fokus bør topledelse og AMO kommunikere klart i organisationen, så det danner baggrund for et fælles udgangspunkt for forebyggelse.



Værktøj: Sæt fælles forebyggelse på som tema i arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsudvalget og diskutér:

- Har vi fokus på alle tre typer af forebyggelse?
- Hvor mangler vi at sætte ind, hvor kan vi styrke forebyggelsen yderligere?
- Hvad skal der til?
- Hvilke erfaringer har vi, og hvad kan vi lære af tidligere stressrelaterede sygefraværsforløb, ift. de tre typer stressforebyggelse?

Mål og belønningsstrukturer

Når der arbejdes med trivsel, bør det også afspejles i belønningsstrukturerne. Belønningsstrukturerne bør løbende afstemmes, så det afspejler og understøtter virksomhedens målsætninger og ønsker. Dvs. at der bliver en synlig sammenhæng mellem belønning og ledere og medarbejderes indsats og adfærd. Produktionsmål som KPI er ofte set, hvilket kan give god mening. Og at leve op til produktionsmål, hænger sammen med medarbejdernes oplevelse af at være i flow og kontrol. Imidlertid kan det være nødvendigt at indarbejde mere kollektive og dynamiske KPI'er, der styrker incitamentet

Gør trivsel til et fast punkt på dagsordenen ved ledermøder i alle ledelseslag og i 1:1 samtaler med lederne

til samarbejde og som afspejler den produktionsmæssige virkelighed, når nye ordrer kommer til og måske trumfer den oprindelige planlægning.

- Måler vi kollektive præstationer eller individuelle?
- Belønner vi medarbejderne for at være gode til at omstille produktionen?
- Hvordan balanceres serieproduktion og flow med nødvendig fleksibilitet?
- Kan vi skabe- og være i flow på en anden måde, når omstilling er et vilkår?

Prioritering af trivsel med trivsels KPI'er

Trivsel bør prioriteres på linje med øvrige performancemål, fordi disse faktorer hænger uløseligt sammen. Hvis medarbejderne ikke trives bruges der f.eks. både mere tid på at tale om ting, der ikke fungerer – tid, der tages fra opgaveløsning, og derudover er medarbejdernes mentale og kognitive funktioner reduceret, så de ikke performer så godt som de plejer.

At gøre trivsel til et måltal, gennem trivsels-KPI'er, vil sikre at trivsel måles og prioriteres på lige fod med øvrige performancemål.

”Trivsel i arbejdsmiljø...? Det handler jo ikke så meget om mig, jeg er jo leder”

Topledelsen kan ikke forvente, at lederne prioriterer at sætte trivsel på dagsordenen, hvis ikke topledelsen selv går forrest. Her skal man selv være opmærksom på at spørge ind til trivsel i 1:1 samtalerne samt fokusere på ledernes prioritering af trivsel hos deres medarbejdere. Vi har beskrevet i næste afsnit, hvordan man kan arbejde med trivsel som leder, hvilket selvfølgelig gælder topledelsen også. Sørg for at trivsel er noget, der diskuteres på ledermøder. I værktøjet under afsnittet Kultur i Ledergrupper kan I læse mere om, hvordan man kan gribe det an.

Derudover kan man sætte tid af til at kommunikere succeshistorier fra afdelinger i virksomheder, hvor sammenhængen mellem trivsel, produktivitet og kvalitet er tydelig.

På ledelsesniveau: Kontinuerligt trivselsfokus

”at jeg oplevede at han lyttede til mig, dét er jeg sikker på afværgede en stress-sygemelding”

Stressforebyggelse hænger meget tæt sammen med et godt arbejdsmiljø – og det er aldrig statisk. Arbejdsmiljø skabes af rammer og opgaver såvel som de ledere og medarbejdere, der befolker organisationen. Dette skal lederen være parat til at adressere, undersøge og handle på. Og det er udelukkende muligt, såfremt lederen er nærværende ift. sine medarbejdergrupper og den enkelte. Og det foregår såvel i det daglige som systematisk, så der ikke er risiko for at glemme trivselsfokus i travle situationer og perioder.

Derfor er det vigtigt, at lederen har følgende fokus:

1. Lær medarbejderen at kende:

Her drejer det sig om at have kendskab til medarbejderen, og hvordan han eller hun plejer at reagere, så der er muligt at få øje på ændret adfærd. Det kræver, at lederen er fysisk tilstede og prioriterer og afsætter tid til at lære hver enkelt medarbejder at kende. En løbende dialog om, hvad der motiverer og belaster medarbejderen, vil ligeledes hjælpe lederen til at vide, hvis han eller hun ikke har det godt. Prioritér hyppige 1:1 samtaler med samtlige medarbejdere, hvor trivsel er i fokus.

2. Tag samtalen i tide – vær proaktiv:

Hvis lederen har mistanke om, at en medarbejder ikke trives, er det vigtigt så hurtigt som muligt at dele- og undersøge bekymringen med medarbejderen ved en uddybende samtale. Her er det en fordel, at lederen ved, hvordan samtalen gribes hensigtsmæssigt an, dvs. viser engagement ved at forberede sig, skrive de begrundede bekymringer ned og afsætte den nødvendige tid til både samtale og de opfølgende samtaler.

Samtalen bør struktureres således at fokus balanceres mellem:

1. At lytte empatisk:

Prøv at beskrive hvad du oplever er problematikken, og hvordan du oplever det i hverdagen? Anerkend medarbejderen i oplevelsen og signalér, at du kan følge medarbejderen.

2. At nå til en forståelse for medarbejderens situation:

Hvad er grunden til, at problematikken er opstået? Hvordan har organisationen, ledelsen, gruppen og medarbejderen selv bidraget til problematikken?

3. At afgrænse det til, hvad man som leder og arbejdsplads kan gøre:

Hvad kan jeg som leder gøre for at hjælpe?

4. At handle på situationen:

Hvilke løsninger er der brug for fra ledelsens, gruppens eller medarbejderen selv, og hvad skal lederen gå videre med, hvis der er behov for det?

3. Arbejd for en tryk relation:

I perioder kan det være vanskeligt for en leder at have fingeren på pulsen ift. medarbejdernes trivsel. Her kan en tryk og tillidsfuld relation og kultur betyde, at medarbejderen selv tør gå til lederen. Dette hjælpes godt på vej ved, at medarbejderne føler sig lyttet til og taget alvorligt, når de henvender sig. En tryk relation kan også udvides til kollegagruppen, hvor det aftales, at man kan henvende sig på hinandens vegne eller ved bekymring for en kollega.

4. Lav en handlingsplan – og følg den:

Sidst men ikke mindst er det af afgørende betydning, at lederen på baggrund af den uddybende samtale bidrager aktivt til løsninger på de forhold, som medarbejderen oplever skaber problemer for vedkommendes trivsel og arbejdsevne.

Der vil altid være forhold, man ikke kan handle på som leder eller som tager længere tid at handle på end medarbejderne håber, men det er vigtigt ikke at lukke for handlemuligheder. Når lederen lukker for handlemuligheder skabes der oplevelse af afmagt hos medarbejderen og hos medarbejdergruppen.

Derfor bør lederen kommunikere, a) forståelse af medarbejderens situation, b) hvad lederen har mulighed for at gøre noget ved, og hvad lederen ikke har mulighed for at gøre noget ved, c) hvornår medarbejderen kan forvente, at der handles, e) at medarbejder og leder sammen finder ud af, hvad der kan gøres inden for rammerne af lederens beføjelser, e) hvad lederen eventuelt skal gå videre med til egen leder.

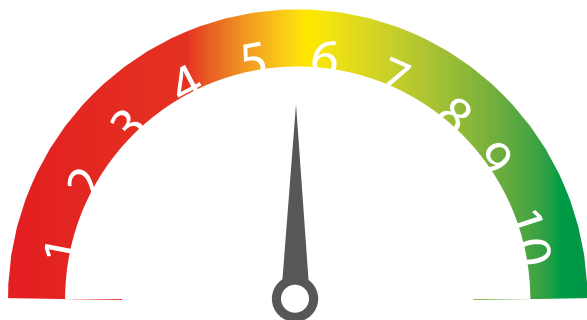
Værktøj: Trivselsbarometeret

”Vi laver LEAN opsamling på den bløde side også. Det er dét der virker, at få det ind i hverdagen, f.eks. ved tavlemøder”

For at få en fornemmelse af trivsel i gruppen kan man med fordel bruge trivselsbarometeret.

Brug trivselsbarometer ved de jævnlige tavlemøder/ afdelingsmøder, så bliver den enkelte og afdelingens aktuelle ressourcer og belastninger synlige, og derved får lederen og kolleger mulighed for at følge og evt. agere ift. hvad der aktuelt skaber trivsel og belastning hos medarbejderne/kolleger. Sådan kan det gribes an:

1. Ved mødets start placerer hver medarbejder, på skift, sit navn eller et udvalgt symbol på et trivselsbarometer med en skala 1-10.



2. Baggrunden for placeringen *kan f.eks.* omhandle: oplevelse af samarbejde, interessante opgaver, udviklingsmuligheder, indflydelse, kollegial- eller ledelsesmæssig støtte, forudsigelighed, informationer, tillid, videndeling, retfærdighed og anerkendelse, arbejdspress/travlhed eller andet af betydning for arbejdsglæde og trivsel.
3. Medarbejderen supplerer kort med et par ord om placeringen
4. Der etableres et trivselsteam blandt medarbejderne, som løbende tager initiativer til små ting i hverdagen, der kan gøre en positiv forskel og som involverer alle på en let måde. Det kan f.eks. være at fortælle om en ting man sætter pris på hos en kollega, at gøre noget selvvalgt for arbejdsfællesskabet, at dele en ferieoplevelse, eller... kun fantasien sætter grænsen.

Et løbende trivselsfokus kræver indsatser fra lederen:

1. Lederen bør sørge for, det bliver naturligt at tale om det psykiske arbejdsmiljø i afdelingen, på en konkret facon, der er forståelig og relevant for alle og som matcher afdelingens kultur. Til en start kan der udvælges – og tages udgangspunkt i – nogle grundelementer af det psykiske arbejdsmiljø, f.eks. arbejdsorganisering, arbejdsfællesskab, arbejdsglæde eller arbejdsengagement.
2. Lederen bør løbende være i dialog med medarbejderne om det psykiske arbejdsmiljø. F.eks. ved at efterspørge input fra medarbejderne ift. at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, og at tale om hvilke barrierer medarbejderne oplever ift. at udføre deres kerneopgave. Det kan ske både ved afdelingsmøder og adresseres til 1-1 samtaler.
3. Lederen bør jævnligt, ex. hvert halve år diskutere problemområder med medarbejderne, bede om løsningsforslag og udkast til handleplaner, sætte i værk og evaluere. Strukturen i arbejdet kan med fordel følge IGLO metoden.

Mulige faldgruber

1. Manglende viden om psykisk arbejdsmiljø

Har lederne nok viden om det psykiske arbejdsmiljø, og hvordan de som ledere forebygger stress på den bedste måde? Det kan være en god ide, at alle ledere får en grundlæggende viden om stressforebyggelse på et kursus, således at de har det samme sprog omkring stress og forebyggelse, forstår stress på den samme måde, og samtidig har mulighed for at sparre- og udveksle erfaringer med hinanden.

2. Store medarbejdergrupper

Det optimale antal medarbejdere pr. leder er svært at pege på, men er ledesspændet for stort kan det vanskeliggøre lederens arbejde med forebyggelse. Det kan både være svært at have fingeren på pulsen omkring de enkelte medarbejders trivsel, skabe muligheder for dialog og at handle på problematikken, hvis lederen har alt for mange medarbejdere. Derfor vil det være en god ide at diskutere balancen mellem, hvordan personaleledelse forventes

håndteret i relation til medarbejderspænd. Hvis det ikke kan lade sig gøre, er der andre muligheder for at sikre feedback til lederen: Ved at indføre mindre teams med en teamkoordinator, som både hjælper med koordinering af opgaver, og som holder øje med medarbejdernes trivsel.

3. Lederens egne begrænsninger

Det kan være nødvendigt for lederen at spørge sig selv, hvad der afholder én fra at handle på trivselsproblemer i medarbejdergruppen. Følgende tjekliste kan være gavnlig at udfordre sig selv på:

- Jeg har ikke tid
- Jeg har ikke set det, og ingen har sagt noget
- Det er privatlivet, og det kan jeg ikke blande mig i
- Jeg ved ikke, hvad jeg skal gøre ved det
- Medarbejderen plejer nok at kunne klare presset
- Det er nok bare en periode, det går snart over
- Jeg har jo forsøgt, men blev afvist
- Jeg må lige se på det en af dagene
- Jeg føler ikke, at jeg har min leders opbakning til at gøre noget ved det

Når lederen kender sine egne argumenter eller barrierer for ikke at handle, er det alt andet lige nemmere at udfordre dem.

Det lederen også kan udfordre sig selv på er, om lederen rent faktisk handler ud fra det lederen siger, han/hun gør.

På gruppeniveau: Kontinuerligt trivselsfokus

”Vi interesserer os for hinanden, og ved for det meste hvem der lige har brug for en ekstra hånd, eller som lige skal ha lidt ro eller luft”

Medarbejdergruppen spiller en nøglerolle ift. stressforebyggelse blandt kolleger. Vi ved fra forskning, at social støtte er meget væsentlig. Dette betyder ikke, at det altid er nødvendigt at gøre brug af den sociale støtte, men alene bevidstheden om, at støtten er der, når og hvis man får brug for den, spiller en afgørende rolle.

Et kollektivt blik på trivsel er fordelagtigt på mange måder. Man finder ud af, at der er handlemuligheder fordi det bliver naturligt at gå til hinanden, hvis man oplever problemer. Og man kan dele glæder og begejstring, og spille hinanden gode. Ligesom der er forskel på kulturer i forhold til vurdering og håndtering af en manglende balance mellem krav og ressourcer, lige så vel er der forskel på kulturer i forhold til graden af fokus på trivsel og oplevelsen af, hvorvidt det er et fælles projekt.

Kollegial dialog om samarbejde om god trivsel

”De simple værktøjer i det daglige fungerer godt. For eksempel lige at tjekke ind hver dag med en farve eller et tal. Så bliver du selv opmærksom på, hvordan dagsformen er, og du sender en besked til dine kolleger om, hvordan det går”

Det er vigtigt med jævne mellemrum at sætte trivsel på dagsordenen. Her kan man f.eks. i forbindelse med afdelingsmøder tjekke ind på trivslen gennem eksempelvis trivselsbarometeret, som vi tidligere har beskrevet. Dette kræver, at hver enkelt øver sig på at være klar i mælet og kommunikerer tydeligt omkring, hvad man kunne have brug for hjælp til, og hvordan og hvornår og hvem der kan støtte op.

Det kan være en fordel at diskutere i gruppen, hvad man forbinder med samarbejdet om god trivsel.

Undersøg dette ved at tale sammen om:

-
- Hvordan er forholdet mellem travlhed og restitution i vores gruppe? Er vi gode nok til at restituere efter en travl periode? Er vi gode nok til at holde pauser? Eller oplever vi travlhed og stress meget af tiden? Hvordan kan vi blive bedre?
-

Er vi åbne eller lukkede i forhold til at tale om vores arbejdsmiljø, og hvordan vi har det? Hvilke ting kan være tabubelagte for os eller kan være svære at tale om og hvorfor? Hvordan kan vi blive bedre?

- Hvordan vil vi gerne hver især have hjælp, hvis vi ikke trives?
-

- Hvordan reagerer vi hver især typisk, hvis vi ikke trives?
-

- Hvordan håndterer vi typisk pres på arbejdet – både som individ og som gruppe
-

- Forsøger jeg/vi at klare det selv ved at øge arbejdstid og hastighed?
-

- Forsøger jeg/vi at få hjælp fra andre?
-

- Forsøger jeg at gå til ledelsen selv
-

- Forsøger vi at håndtere det i fællesskab ved sammen at gå til ledelsen?
-

- Er der nogle af disse måder jeg/vi ikke bruger?
-

- Hvad begrænser os i at bruge dem?
-

- Holder vi øje med kollegaer, der ændrer adfærd? Det kan f.eks. være at de trækker sig fra fællesskabet eller bliver tydeligt irriterede – mulige symptomer på stress og dårlig trivsel.
-

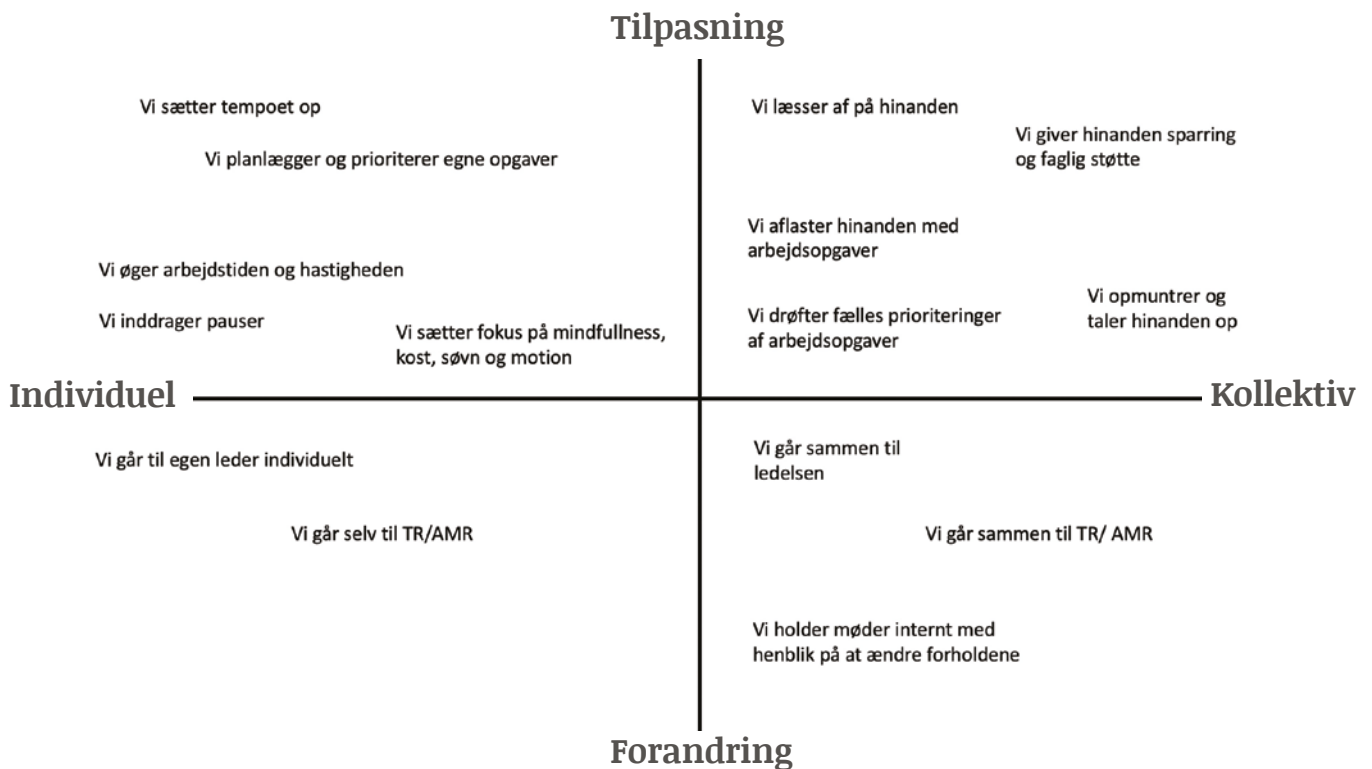
- Holder og bruger vi pauser, hvor vi taler sammen for at lære hinanden bedre at kende – og deler såvel belastende som positive oplevelser med hinanden?
-

- Er vi opmærksomme på tonen og måden vi taler til, om og med hinanden. Omgangstonen påvirker vores humør, og vi "smitter" hinanden også gennem sproget. Sproget kolleger imellem kan altså være den direkte vej til at skabe en åben og tryk kommunikation i gruppen
-

Nedenstående matrix kan med fordel bruges både i undersøgelsen af, hvor gruppen og den enkelte typisk befinder sig i forhold til håndtering af pres. Der er her givet eksempler på, hvad der kunne stå i de forskellige kvadranter, afhængigt af, hvordan pres håndteres. Når I selv bruger værktøjet skal I tage udgangspunkt i en tom matrix, og skrive jeres egne oplevelser ind.

Fælles handlinger i gruppen

Forebyggelse i gruppen handler også om at handle kollektivt i forhold til de ting, som man i gruppen oplever påvirker trivslen. Vores anbefaling er et månedligt møde i gruppen, hvor der tales om de ting der påvirker gruppen ift. trivsel, og hvor der findes konstruktive løsningsforslag, som der efterfølgende handles på, hvilket også kan involvere dialog med ledelsen.



På individniveau: Kontinuerligt trivselsfokus

”Når jeg har styr på min egen aktuelle trivsel og energi, bliver jeg faktisk også tydeligere overfor mine kolleger”

I travlhed glemmer vi nogle gange at mærke efter/tænke over, hvordan vi trives. Eller vi er blevet vant til ”bare at arbejde”, har måske affundet os med utilfredsstillende forhold – der alligevel hiver humøret lidt ned. Det kan også ske, at vi fyldes af de 10 procent af arbejdsdagen, der ikke fungerer, og at det kommer til at farve vores tanker om arbejdet. Trivsel hænger sammen med arbejdsglæde og engagement – og derfor også ofte med kvaliteten af vores opgaveløsning. Og vores trivsel i arbejdet kan smitte af på vores overskud og energi, når vi har fri.

At tjekke ind på sin egen trivsel ved hjælp af et Trivselsbarometer kan bidrage til at fokusere, også på de gode oplevelser.

- Placer din trivsel på barometeret på en skala fra 1-10.

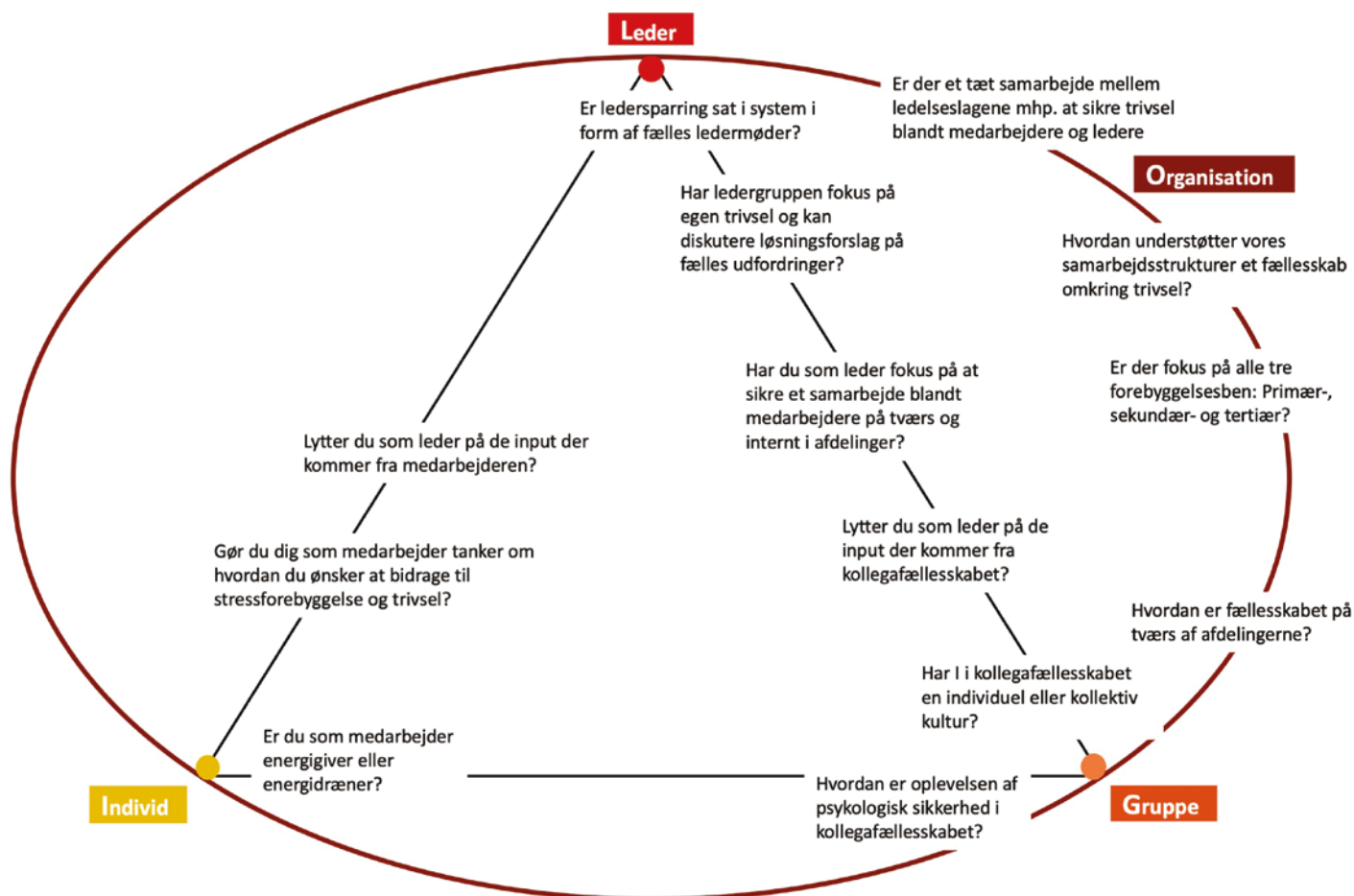


- Notér overvejelser over, hvad der har bidraget til din energi på arbejdet, og hvad der har bidraget til at dræne energi på arbejdet.
- **Energigivere:** hvad kan du selv gøre for, at der sker flere ting i dit arbejde, som giver energi?
- **Energidrænere:** hvad kan du gøre/hvad er dine handlemuligheder for at reducere ting i dit arbejde, der dræner dig for energi? Hvem involverer det? Hvem kan hjælpe? Og hvornår rykker du?
- Når dit trivselsbarometer ændrer sig til det bedre – eller du måske får ny positiv feedback fra dine kolleger – ved du, at du er på rette spor...

	Hvordan forklarer jeg det?	Hvad kan jeg gøre for at holde fast/give slip?	Hvem kan hjælpe mig?	Hvornår?	Status	Opfølgning
Energigivere						
1.						
2.						
Drænere						
1.						
2.						

Fællesskabskultur

Model: Tjek op på fællesskabskulturen på alle niveauer



På organisationsniveau: Fællesskabskultur

Topledelsens prioritet og opbakning har stor betydning for den måde stress og forebyggelse forstås og for hvordan stressforebyggende initiativer gennemføres nedadtil i organisationen. Forskning viser, at når topledelsen tillægger medarbejderens helbred betydning og ser arbejdspladsen som ansvarlig for medarbejderens helbred, så har det en betydning for medarbejdernes helbredstilstand og arbejdsmiljø.

Derfor er det vigtigt, hvad topledelsen signalerer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel, og at handlinger understøtter og dermed former en god fællesskabsorienteret kultur.

- Er vi opmærksomme på vores samarbejdsstrukturer i organisationen?
- Hvilken indflydelse strukturerne har på vores kultur?
- og hvordan strukturerne understøtter den kultur vi ønsker, og de mål vi har (også ift. leverancer)?
- Hvordan de understøtter et fællesskab omkring trivsel og den gode arbejdsplads?

Det er helt centralt, at topledelsen kommunikerer virksomhedens strategi klart ud, omkring det stressforebyggende arbejde med fokus på alle tre forebyggelsesben (primær-, sekundær- og tertiær), så medarbejderne ved, at det er en klar prioritet fra topledelsens side. Det samme skal kommunikeres til alle ledelseslag samtidigt med, at ledelseslagene bliver klædt på til at arbejde med det i praksis.

Etablering af samarbejdsstrukturer i organisationen

Samarbejdsstrukturer er en hjælp til oplevelsen af et større fællesskab. Som topledelse har man ansvaret for at sikre, at lederne prioriterer ledergruppemøderne samt prioriterer at fokusere på deres arbejdsmiljømæssige rammer og trivsel.

Samtidigt skal topledelsen sikre, at arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsudvalget har fokus på trivsel og psykisk arbejdsmiljø og indgår i dialog med topledelsen om problemområder og løsningsforslag.

Topledelsen skal også appellere til mellemlederne om at sørge for at medarbejdergrupperne mødes med fokus på fælles vilkår og løsningsmuligheder.

På Ledelsesniveau: Fællesskabskultur

Ledelseskulturen kan ofte være præget af en særlig implicit forståelse af, hvad der kendetegner en god leder. Og det er ofte én, der er robust og kan klare mosten. Det kan betyde, at ledersparringen ikke kommer omkring de emner, der udfordrer lederen personligt. Andre årsager kan være, at der ikke er tid, eller at det synes irrelevant. Stærke ledelsesfællesskaber betyder imidlertid inspiration, forståelse, fælles retning og læring blandt ledere. Stærke lederfællesskaber skaber mindre stress blandt lederne, fordi lederfællesskaber skaber mulighed for at dele og håndtere problemstillinger sammen.

Ledersparring er relevant i forhold til at diskutere og dele erfaringer om håndtering af medarbejdertrivsel og stress. Da det ofte ikke opstår af sig selv, er det vigtigt at sætte sparringen i system og sætte tid af i kalenderen til fælles ledermøder med denne agenda. I forhold til medarbejdertrivsel og egen trivsel er der flere ting der er relevante at tage op i ledergruppen. Følgende spørgsmål kan bruges til, at ledergruppen kan fokusere på balancen mellem krav og ressourcer samt på egen og medarbejderes trivsel. Denne måde at bruge ledergruppen på kan betyde et større fokus på trivsel og kan hjælpe med at se ledergruppen som et kollektiv, der kan diskutere løsningsforslag og involvere egen ledelse sammen.

-
- Er relationerne blandt lederne præget af tillid og åbenhed, også når det er svært? Hvordan og hvad lærer vi af konflikter? Tager vi hånd om konflikter i tide og overvejer, hvordan konflikterne kan bruges konstruktivt i samarbejdet mod det fælles mål?
-
- Hvordan viser vi som ledere interesse for hinandens situation? Anvender vi en lyttende, undersøgende og spørgende tilgang, hvor vi viser vores lederkolleger, at vi prioriterer og værdsætter dem, og at deres tanker og handlinger har betydning?
-
- Hvordan bringer vi vores kompetencer bedst i spil i ledergruppen?
-
- Hvordan understøtter de et fællesskab omkring trivsel og den gode arbejdsplads?
-

Følgende spørgeguide kan hjælpe til at strukturere ledersparringen:

- Hvordan trives vi selv i øjeblikket?
- Hvad er årsagerne til god vs. manglende trivsel?
- Hvad har vi brug for fra vores leder for at trives bedre?
- Hvilke muligheder og begrænsninger synes vi der ift. at have tid til personaleledelse?
- Hvilke løsninger har vi på dette?
- Hvordan kan vi hjælpe hinanden?
- Hvad har vi brug for fra vores leder til at forbedre dette?
- Hvordan går vi bedst til vores leder kollektivt?

- Hvordan er balancen mellem krav og ressourcer i vores afdeling?
- Hvordan kan vi hjælpe hinanden?
- Er der muligt at låne arbejdskraft fra hinanden i pressede perioder?
- Hvad har vi brug for fra vores leder i forhold til at forbedre arbejdspresset?



- Hvad er vores erfaringer med håndtering af medarbejdertrivsel? – gode og dårlige
- Hvilke udfordringer oplever vi der er i forhold til dette?
- Hvilke udfordringer er der i vores medarbejdergruppe ift. trivsel?
- Hvordan kan vi hjælpe hinanden?
- Hvad har vi brug for fra vores leder ift. håndtering af medarbejdertrivsel/stress?

- Hvordan forstår vi hver især årsagerne til stress? Arbejdslivet, privatlivet, manglende robusthed, en kombination?
- Hvordan handler vi typisk, når en medarbejder er presset
- Stemmer vores handlinger overens med vores forståelse?
- Hvordan kommer vi tættere på at handle ud fra kombinationsforståelsen?

Lederen som kulturbærer

Lederens opgave er også at gå foran, hvad angår at skabe rammerne for en sund kultur omkring et stærkt arbejdsfællesskab. En sådan kultur bygger i høj grad på gensidig tillid. Tillid etableres bedst ved åben og respektfuld kommunikation og oplevelse af retfærdighed, med værktøjer som konkret og konstruktiv feedback. I stærke og sunde kulturer håndterer- og lærer kolleger af uenigheder og konflikter, har højere engagement, tager ansvar og leverer bedre resultater.

Det er vigtigt at etablere en god forståelse for, hvordan den enkeltes bidrag hænger sammen med helheden, og hvordan medarbejderne er gensidigt afhængige og kan skabe synergi.

Lederens opgave handler om at:

- sikre samarbejde blandt medarbejderne om kerneopgaven, både på tværs af afdelinger og internt i afdelingen
- sørge for, at medarbejderne har mulighed for at mødes. Det kan være, hvis medarbejderne arbejder meget ud af huset, arbejder forskudt af hinanden, sidder på forskellige matrikler etc. Her kan lederen prioritere at afholde hyppige personalemøder, afholde sociale arrangementer, appellere til medarbejdermøder, hvor de har muligheder for at diskutere deres fælles arbejdsmiljømæssige vilkår
- tage initiativ til fælles pauser

På gruppeniveau: Fællesskabskultur

En fællesskabsorienteret kultur blandt medarbejderne er netop vigtig, da det kan bidrage til, at man i fællesskabet holder øje med hinanden, hjælper hinanden og samarbejder om gode løsninger på arbejdsmiljømæssige problemstillinger. Der eksisterer dét man kan kalde kollektiv robusthed, en ”den klarer vi” indstilling, der netop er kendetegnet ved at være fælles om en fleksibel indstilling med fokus på handlemuligheder.

Men arbejdskulturer kan være forskellige og have nogle særlige måder at forholde sig til arbejdsmiljøet og håndtere problemer i arbejdsmiljøet. Vi vil hér pege på to arbejdskulturer, der oplever-, kommunikerer om- og håndterer arbejdsmiljøet på forskellige måder; den individuelle kultur og den kollektive kultur.

DEN INDIVIDUELLE KULTUR

Karakteristika: I den individuelle kultur klarer hver enkelt sig selv. Udfordringerne bæres på egne skuldre og kun sjældent spørges kolleger eller leder om hjælp. Her arbejder medarbejderne sig typisk ud af tingene og finder selv ud af, hvordan forhindringer, der opstår undervejs kan løses.

Vi har travlt: Hvis oplevelsen af travlhed fylder i en sådan kultur kan det vise sig på en måde, hvor medarbejderne taler med hinanden om, at der er travlt, men signalerer tydeligt til hinanden, at de kan klare det. Der er ikke umiddelbart rum for at vise sårbarhed eller tale om de udfordringer, der kan være i arbejdet eller derhjemme.

Når presset stiger: Når der opstår udfordringer eller pres af forskellig art, så bliver der i denne kultur forsøgt arbejdet hurtigere og mere effektivt. Den enkelte isolerer sig mere og mere, kvaliteten af arbejdet sænkes for at nå det hele, og der søges metoder til at få mere energi, så man bedre kan klare arbejdet. Det kan være motion, afspænding, bedre søvn etc. Dvs. at der i denne kultur kompenseres for en ubalance mellem opgaver og ressourcer ved, at den enkelte selv forsøger at arbejde sig ud af tingene og derfor ikke får fortalt lederen eller kolleger, at der rent faktisk er ubalance, og at han eller hun ikke trives.

Udvikling af stress: Hvis det ender med en stress-sygemelding hos en medarbejder i denne kultur vil det typisk komme som lyn fra en klar himmel og som en stor overraskelse for både kolleger og leder,. For der er aldrig blevet talt om, hvordan den enkelte har det, og hver medarbejder har blot en forestilling om, at alle andre kan klare tingene – det er dét, der signaleres.

DEN KOLLEKTIVE KULTUR

Karakteristika: Karakteristisk for den kollektive kultur er, at medarbejderne håndterer tingene sammen. De går ofte til hinanden for at få hjælp eller for at læsse af hos hinanden. Det betyder, at arbejdsmiljøforhold er noget der er naturligt at tale om i gruppen og noget som medarbejderne også går til ledelsen med sammen.

Vi har travlt: Hvis oplevelsen af travlhed fylder i en sådan kultur, viser det sig ved, at der bliver talt meget om travlhed. Det kommer til at fylde meget i den kommunikation der er på arbejdspladsen, men det kan have forskelligt indhold. Der kan både være en kommunikation om travlhed med en overskrift som hedder: **’Vi har travlt, men vi klarer det sammen’**, eller en overskrift som hedder: **’Vi har travlt og vi kan ikke blive ved med at holde til det’**. De to måder at kommunikere om travlhed kan få et forskelligt udfald. Den første vil typisk føre til, at opgaverne forsøges løst sammen og med gensidig hjælp. I den anden er der risiko for, at det ender i det vi kalder frustrationsspiralen, som bliver beskrevet nedenfor.

Når presset stiger: Når der opstår udfordringer eller pres i kulturen hvor travlhed italesættes som **”Vi har travlt, men vi klarer det sammen”**, står medarbejderne sammen og taler om, hvad udfordringerne består i. Der findes fælles løsninger og forsøg på at hjælpe hinanden til at komme ud af en periode med pres. Denne kultur har den fordel, at kollektivitet kan virke beskyttende i forhold til udvikling af stress. Og det af to årsager: 1) Kollegerne hjælper til at se tingene på nye måder og er med til at berolige, så forholdene vurderes som mindre stressende. 2) De kollektive handlinger betyder, at eneansvaret for at handle og selvbejdelserne over, at det nok kun er en selv, der ikke kan klare det, slippes. Ansvaret deles og letter den individuelle byrde. En forudsætning for dette **kol-**

lektive løsningsorienterede fokus er en tæt og til-lidsfuld dialog med ledelsen og en oplevelse af, at der bliver lyttet og handlet på problemstillinger.

Udvikling af stress: Kulturen, hvor travlhed italesættes som **”vi har travlt og vi kan ikke blive ved med at holde til det”** er udsat i forhold til at ende i det, vi betegner som en frustrationsspiral. Det handler om, at gruppen begynder at fokusere på et problem, som de ikke kan finde den rette handling i forhold til at få løst.

Her følger tre forskellige faser fra fokus på problemet til en kollektiv opgivelse og oplevelse af stress:

1. Den første fase er **problemorientering**, hvor gruppen i stigende grad fokuserer på det problem, de oplever på arbejdet. De kommunikerer om problemet og bliver samtidigt opmærksomme på andre problematikker på arbejdet, som de også taler om. De er ligeledes løsningsorienterede i denne fase, hvor de forsøger at løse problemet på forskellig måde, men de løsninger de forsøger at implementere, lykkes ikke.
2. Det fører dem over i næste fase, som er **kollektiv frustrationsophobning**. Her hober frustrationerne sig netop op, fordi de oplever deres handlemuligheder som begrænsede. Det der kendetegner denne fase er, at gruppen begynder at generalisere de problemer de oplever i afdelingen som gældende hele arbejdspladsen og bliver i stigende grad kritiske over for de valg og tendenser, de ser på arbejdspladsen som helhed. Samtidigt begynder gruppen at kommunikere gennem **cirkulære fortællinger** om deres negative oplevelser med ledelsen og arbejdspladsen. Det cirkulære aspekt kommer til udtryk ved, at de kontinuerligt byder ind med nye eller samme negative fortællinger og holder på den måde fast i problemet.
3. Den sidste fase er kendetegnet ved en **kollektiv opgivelse**. Følelser som vrede og tristhed fylder mere og mere, og medarbejderne bliver bekymrede for hinanden og kede af at se hinanden kede af det. De udvikler en opgivende holdning, hvor de føler, at de har gjort alt for at ændre forholdene, men er ikke lykkedes med det og kan ikke se andre handlemuligheder.



Dialogværktøjet kan bruges af gruppen og lederne i forhold til at styrke den kollektive kultur (og undgå, at gruppen udvikler sig i retning af en kollektiv opgivelse).

Gruppen

Dialogredskab til gruppen:

- Hvor er vi i frustrationsspiralen?
- Hvad har gjort at vi er nået derhen?
- Hvordan sikrer vi, at vi holder fokus på løsninger frem for frustrationer?
- Hvad har vi brug for fra vores leder til at komme tilbage til det kollektive samarbejde?
- Hvad har vi brug for fra den øverste ledelse for at komme tilbage til det kollektive samarbejde?
- Hvordan kan AMO hjælpe?
- Hvad kan vi hver især gøre for at komme tilbage til det kollektive samarbejde og hvad kan vi gøre som gruppe?

Fokuspunkter til gruppens dialog med lederen?

- Beskrivelse af hvor vi er i frustrationsspiralen og hvorfor vi er kommet derhen.
- Beskrivelse af hvad vi selv kan gøre, hver især og hvad vi kan gøre som gruppe.
- Beskrivelse af hvad vi har brug for fra lederen og fra den øverste ledelse.
- Beskrivelse af hvordan vi tænker AMO kan hjælpe.

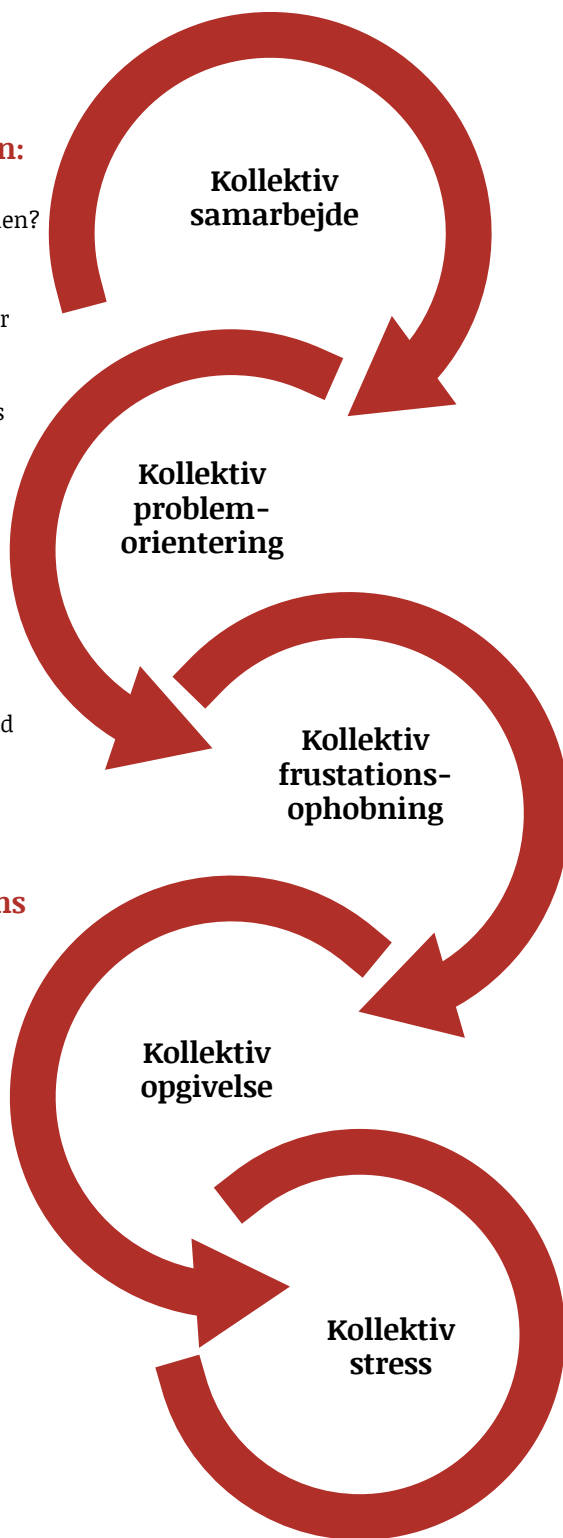
Ledelse

Dialogspørgsmål til lederens dialog med gruppen:

- Kan I genkende jer selv i frustrationsspiralen?
- Hvad har betydning for at man som gruppe ender i frustrationsspiralen?
- Hvad har betydning for at I holder fokus på løsninger frem for frustrationer?
- Hvad har I brug for fra mig ift. at komme tilbage til det kollektive samarbejde?
- Hvad har I brug for fra den øverste ledelse og AMO?
- Hvad kan I hver især gøre og hvad kan gruppen gøre for at komme tilbage til det kollektive samarbejde.

Fokuspunkter til dialogen med medarbejderne:

- Signaler, at der er noget at gøre og at du vil hjælpe dem med at løse problemet.
- Giv selv nogle bud på løsninger og hør deres vurdering af disse. Lav en plan for at prøve dem af.
- Få fokuseret på problemet og fortæl dem hvad du i første gang vil gøre ved problemet. Det skal være en handling der reducerer det i arbejdsmiljøet der stresser dem.
- Dernæst følg løbende op på om din indsats har hjulpet og diskuter med medarbejderne om der skal andre tiltag til.



For både den individuelle og den kollektive kultur er det vigtigt at have fokus på den løsningsorienterede kommunikation om de frustrationer, der melder sig.

Værktøj: Kultur på gruppeniveauet: skab rammer for en fællesskabsorienteret kultur

Der er tre trin i forhold til at skabe en fællesskabsorienteret kultur. Først er det vigtigt at finde ud af hvad der karakteriserer ens egen kultur. Der-

næst at få talt om, hvilke kollektive eller fællesskabsorienterede kvaliteter, der skal kendetegne egen kultur og til sidst at få talt om, hvordan disse kollektive kvaliteter skabes.

Har vi en individuel kultur?

De følgende spørgsmål kan bruges som refleksions-spørgsmål til dialog i egen gruppe, som kan give mulighed for sammen at finde ud af, hvorvidt ens kultur er individ-orienteret og samtidigt komme i dialog om, hvad man gerne vil være bedre til.

- Vælg en tovholder til at styre dialogen.
- Udfyld tjeklisten hver for sig
- Tag et spørgsmål af gangen og diskuter:
 - 1. hvad I hver især har svaret,
 - 2. om det er noget I gerne vil blive bedre til
 - 3. hvordan I gør det

Tjekliste:

- Vi taler sjældent om udfordringer i arbejdet
- Vi klarer typisk vores udfordringer selv
- Vi forsøger at arbejde os ud af tingene
- Vi søger ikke så tit hjælp hos hinanden
- Vi nedsætter kvaliteten i arbejdet for at nå det
- Vi taler sjældent med hinanden om, hvordan vi har det
- Vi får ikke altid prioriteret at mødes til pauser el lign.
- Vi tilbyder sjældent vores hjælp til hinanden
- Vi går sjældent til vores leder individuelt
- Vi går sjældent til vores leder sammen

Hvilke kollektive kvaliteter har vi brug for i vores kultur?

På samme vis som ovenfor, så er dette refleksionsspørgsmål til gruppen om, hvad I som gruppe oplever, I med fordel kunne gøre mere af.

Proces:

- Vælg en tovholder til at styre dialogen.
- Udfyld tjeklisten hver for sig
- Tag et spørgsmål af gangen og diskuter
 - 1. hvad I hver især har svaret,
 - 2. om det er noget I gerne vil blive bedre til
 - 3. hvordan I gør det.

Dialogspørgsmål:

- Har vi brug for en større grad af samarbejde?
- Har vi brug for større kendskab til hinanden?
- Har vi brug for, at vi tænker 'vi' om vores opgaver?
- Har vi brug for, at vi føler os trygge i gruppen ift. at sige vores mening om det psykiske arbejdsmiljø?
- Har vi brug for, at vi taler sammen i gruppen om arbejdsmiljøet og har fokus på de fælles vilkår?
- Har vi brug for, at vi handler kollektivt i gruppen på problemerne?
- Har vi brug for, at vores leder er en del af kollektivet og er løbende i dialog med os om arbejdsmiljøet?
- Har vi brug for, at vi har kendskab til hinandens måde at reagere på, når vi føler os presset, så vi bedre kan spotte, når der er en, der ikke har det godt?
- Har vi brug for at blive bevidste om, hvordan vi som gruppe håndterer pres på arbejdet?
- Har vi brug for at nedskalere frustrationsspiraler og have fokus på løsninger?

Fællesskab på tværs af afdelinger

Et godt fællesskabsorienteret samarbejde internt i afdelingen er vigtigt, men ligeså vigtigt er det med et godt fællesskabsorienteret samarbejde på tværs af afdelinger. I industrien kan man ofte være udfordret af en høj grad af afhængighed af hinanden på tværs af afdelinger eller mellem produktionsled.

Tegn på et udfordret samarbejde på tværs af afdelinger kan være følgende antagelser om de andre:

- De andre har meget bedre vilkår
- Hos os gør vi det på den rigtige måde
- Det er de andre, der er forkert på den
- Det er de andre, der er årsag til, at vi er pressede
- De andre laver ikke noget
- Det er så nemt for de andre
- Kan de ikke forstå, at vi bliver pressede?

Hvis man kan nikke genkendende til ovenstående kan det være en ide at udfordre disse antagelser ved:

-
- at sende en eller to medarbejdere i 'praktik' i et andet produktionsled/afdeling for at få en større forståelse for deres arbejdsdag "set indefra"

 - at etablere 'samarbejdsagenter' i hvert produktionsled/afdeling, som mødes jævnligt for at skabe dialog omkring:
 - arbejdet i de forskellige enheder – og kompleksiteten i arbejdet i begge enheder

 - hvordan samarbejdet kan styrkes

 - hvordan samarbejdskonflikter kan forebygges

 - hvordan forståelsen for hinandens arbejdsdag kan øges

 - behovet for at inddrage ledelsen i mulige tiltag i den forbindelse

 - at sætte sig i hinandens sted, ved internt i enheden at tale om:
 - hvilke udfordringer de andre produktionsled/afdelinger sandsynligvis står med

 - hvem de andre produktionsled/afdelinger er afhængige af

 - hvordan samarbejdet kan styrkes, og hvad egen enhed kan bidrage med i den forbindelse

 - hvordan ledelsen kan bidrage til at afhjælpe problemet

 - hvad er der brug for fra topledelsen
-

Skabe rammer for psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed handler om at skabe et miljø, hvor den enkelte har mulighed for at udtrykke sig, uden risiko for eksklusion eller andre alvorlige konsekvenser. Og at kunne udtrykke sig frit hænger tæt sammen med trivsel – omvendt øges risikoen for stress markant, når vi oplever at blive begrænsede i vores mulighed for at udtrykke vores holdninger, erfaringer og perspektiver. Vi ved fra forskning, at graden af tillid og psykologisk tryghed i et team er det, der adskiller de bedste teams fra resten.

Psykologisk tryghed hænger altså sammen med opgaveløsningen og muligheden for at lykkes i fællesskab og individuelt.

Forudsætningen herfor er, udover at topledelse og øvrig ledelse skaber rammerne og opfordrer til åben dialog, at medarbejdergruppen er opmærksom på at inkludere hinanden gennem sprog og adfærd. Konkret vil det f.eks. sige, at jeg opfordrer min kollega til at melde ind, når han/hun synes noget er vigtigt, at jeg gør mig umage med at lytte, og måske bidrager med mit eget perspektiv uden at dømme den anden ude, så der så at sige gøres

plads til flere perspektiver på samme tid. Det kan dog kræve en vis portion mod af den enkelte at spille ind, både med holdninger og måske kritik, men også med usikkerheder og måske behov for hjælp. I situationer, hvor vi er sårbare, er det ekstra vigtigt, at vi både tør og tror på, at der er hjælp at hente. Psykologisk tryghed kræver, at alle spiller med, giver det en chance og udviser mod, også når det er svært, og gør os umage med at rumme og imødekomme hinanden.

Psykologisk tryghed – Vigtige pejlemærker

-
-
- Kan vi udtrykke os om vigtige emner, uden risiko for at miste vores job?
-
-
- Kan vi udtrykke os om vigtige emner, uden risiko for eksklusion fra kollegerne/teamet?
-
-
- Er vi opmærksomme på at lytte til hinanden?
-
-
- Er vi opmærksomme på ikke at dømme hinanden?
-
-
- Inviterer vi forskellige perspektiver ind i dialogen?
-
-
- Skaber vi plads til uenighed – og hvad gør vi med det?
-
-
- Gør vi os umage med at udtrykke os konstruktivt – også når det gælder kritik eller konfliktprægede emner – så andre bedre kan lytte?
-
-
- Går vi efter bolden, når vi udtrykker kritik?
-
-
- Siger vi tak for feedback?
-
-
- Udviser vi mod hver især, og spiller ind med egne tanker og overvejelser, også når det opleves svært?
-
-
- Giver vi plads til at øve os på de svære dialoger, ud fra "Øvelse-gør-mester-princippet"?
-
-
- Bruger vi vores forskelligheder som et aktiv?
-

På individniveau: Fællesskabskultur

Som medarbejder er det vigtigt at huske at du er medskaber af kulturen og arbejdsmiljøet også ift. stress – det betyder noget hvordan du bidrager! Ligesom rammerne, arbejdsopgaverne, lederen og kollegerne har betydning for, hvordan du/ den enkelte medarbejder trives har du/medarbejderen også betydning for hvordan andre trives – mennesker er nemlig udstyret med spejlneuroner, der gør at vi – og i særlig grad hvis vi tilbringer tid sammen – smitter hinanden med vores humør. Det angår også stemninger i teamet, i afdelingen og på arbejdspladsen. Ud over stemninger betyder vores handlinger og den måde, vi taler med og om f.eks. opgaver og kolleger, noget i den store sammenhæng – vi bliver så at sige medskabere af både kultur og arbejdsmiljø – også hvad angår stress og trivsel. Det betyder altså noget, hvordan du bidrager, og vi er alle hver især med til at gøre en forskel.

- Hvilke tanker gør du dig om, hvordan du ønsker at bidrage til stressforebyggelse og trivsel? Disse tanker er første skridt til en større opmærksomhed på, hvordan også du gør en forskel for både dig selv og for dine kolleger.

- Dernæst kan du prøve dig lidt frem. Hvis der er noget, som nager på arbejdspladsen, bør du måske overveje, hvor vigtigt det er, og om det er muligt at sige pyt, og hvis ikke, er det vigtigt at melde ud til kolleger, leder eller tillidsvalgte, der kan være med til at tage hånd om, hvad der er brug for, også ift. det psykiske arbejdsmiljø.
- Du kan også støtte op om trivselsinitiativer og øvrige tiltag som arbejdspladsen sætter i værk for at udvikle eller forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Ved selv at handle aktivt bidrager du ikke blot til fællesskabet, men styrker også din egen følelse af handlekraft, indflydelse og tilhørsforhold, som er vigtigt i forhold til at forebygge stress.
- Overvej også, om det kan være hjælpsomt at inddrage en eller flere gode kolleger i din trivselshandlingsplan. Du kan måske inspirere andre eller de kan hjælpe dig med at nå i mål, ved at give dig feedback på, hvordan de oplever din indsats/ændrede adfærd.

Ligeså vel som du kan bidrage til trivsel, kan din måde at se tingene på, og kommunikere og handle på påvirke fællesskabet i negativ retning. Vi har valgt at kalde det energigiver eller energidræner. Når du

er energigiver, så handler og kommunikerer du på en måde, der giver dig selv og fællesskabet energi. Du er rettet mod løsninger og forsøger at finde frem til måder, hvorpå fællesskabet kan trives endnu bedre.

Når du er energidræner, så handler og kommunikerer du på en måde, der dræner dig selv og fællesskabet for energi. Du kritiserer forholdene hyppigere end du bidrager til løsninger, har en opgivende holdning og udtrykker, at det ikke nytter noget at forsøge at ændre tingene.

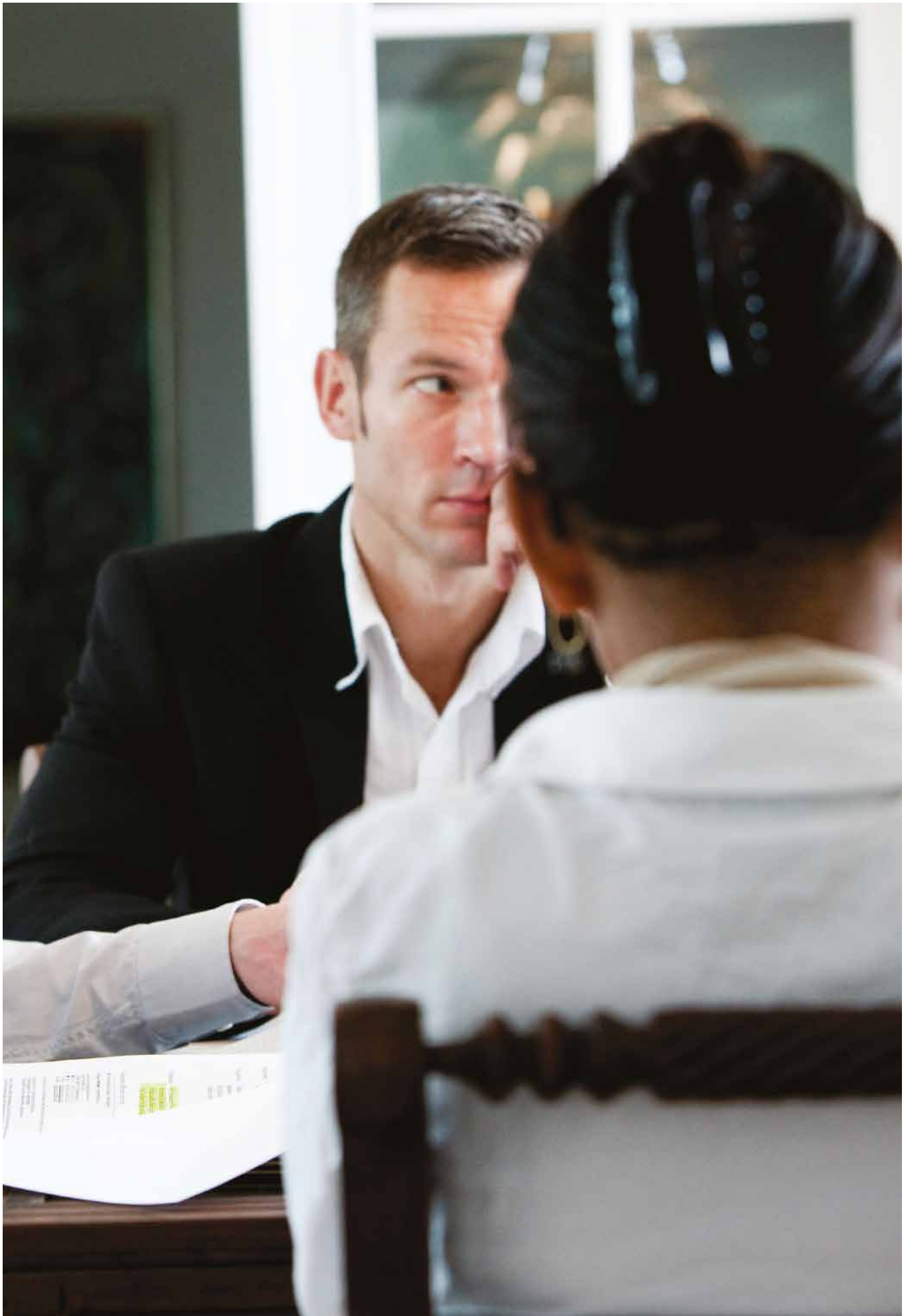
Det ses ofte, at der er sammenhæng mellem, hvorvidt man er energigiver eller -dræner og så de reelle oplevelser og erfaringer med handlemulig-

heder i organisationen. Dvs. oplevelsen af at blive lyttet til, at der bliver handlet på problemstillinger i organisationen er centrale i forhold til, om man som medarbejder ender som energigiver eller dræner. Kulturen i ens gruppe, team, afdeling har ligeledes stor betydning. Frustrationsspiralen som ovenfor beskrevet er et godt eksempel på, at kulturen til tider kan være energidrænende. Sidst men ikke mindst spiller ens personlighed og tidligere erfaringer også ind på, hvorvidt man ofte ender som energigiver eller dræner.

Men første skridt er at finde ud af, om man er energigiver eller dræner i bestemte situationer, så man kan få identificeret årsagen og forsøge at få det ændret bl.a. med hjælp fra andre.

Følgende spørgsmål kan hjælpe til at se egen måde at bidrage til trivsel på:

	I hvilke situationer i fællesskabet er jeg?	Hvad er karakteristisk for disse situationer?	Hvilke forhold har betydning (Organisationen, lederen, gruppen og jeg selv) for at jeg er energigiver eller dræner?	Hvad kan jeg gøre for at holde fast/give slip?	Hvem kan hjælpe mig?
Energigiver					
1.					
2.					
Dræner					
1.					
2.					



Tjekliste og værktøj

– en samlet IGLO tilgang

På individniveau

- Har jeg overblik over balancen mellem egne opgaver og ressourcer?
- Kan mine opgaver og indsatser prioriteres bedre – og hvem kan evt. hjælpe mig?
- Har jeg fokus på min egen trivsel – og hvordan den kan styrkes?
- Har jeg tilstrækkelig viden om stress – både forebyggelse og håndtering?
- Ved jeg hvordan jeg kan forebygge og tackle egen stress?
- Har jeg behov for at styrke mine kvalifikationer generelt eller på udvalgte områder?
- Kender jeg mine symptomer?
- Holder jeg fokus på de ting jeg har indflydelse på?
- Taler jeg med andre om det, der stresser mig?
- Har jeg brug for yderligere professionel hjælp uden for arbejdspladsen?
- Er jeg opmærksom på hvordan jeg bidrager til det kollegiale fællesskab – med handlinger, stemninger, fortællinger og ordvalg?



På ledelsesniveau

- Sikrer vi reel forventningsafstemning om leverancer, deadlines, prioriteringer og håndtering af forandringer og øvrige udfordringer?
- Har vi opmærksomhed på stress som en mulig problematik?
- Bidrager vi til at aftabuisere stress i afdelingen?
- Er vi lydhør over for medarbejdere der henvender sig med fortællinger om belastning?
- Hjælper vi medarbejdere med at prioritere og handle?
- Udviser vi mod til at tage fat i medarbejdere, der ændrer adfærd?
- Kender vi til mulighederne for professionel hjælp til stressramte?
- Er vi opmærksomme på den stressramtes kolleger – dvs. den samlede afdeling?
- Er vi rollemodeller med hensyn til egen stresshåndtering?
- Bruger- og støtter vi hinanden i ledergruppen ift. forebyggelse og håndtering af stress?



Nedenfor finder I et samlet værktøj, der understøtter stressforebyggelse med eksempler på relevante overvejelser og tiltag på alle fire IGLO niveauer.

Tjeklisten kan benyttes i den vigtige fælles dialog, f.eks. i AMO og SU, som værktøj til forebyggelse- og håndtering af stress.



På gruppeniveau

- Har vi fælles overblik over balancen mellem opgaver og ressourcer?
- Arbejder vi med at styrke den psykologiske tryghed og tillid, fx ved at tale sammen om opgaveløsning, forventninger, samarbejde og gensidig støtte?
- Har vi sat trivsel og stress på dagsordenen?
- Er der rum for at adressere og tale om når der er usundt pres på?
- Udviser vi mod til at tage fat i kolleger, der ændrer adfærd?
- Støtter vi hinanden i tilfælde af stress?
- Er vi enige om klare samarbejdsaftaler og retningslinjer, når en stressramt kollega skal hjælpes?



På Organisationsniveau

- Har vi en formuleret vision om psykisk arbejdsmiljø?
- Har vi formuleret en stresspolitik, der omfatter både ledere og medarbejdere?
...og som gør det tydeligt for alle ansatte, at arbejdspladsen
- arbejder forebyggende med fokus på trivsel, og at stress ses som en organisatorisk udfordring – ikke bare et privat problem?
- Har vi udarbejdet klare retningslinjer, funktionsbeskrivelser der klarlægger roller og ansvar?
- Stiller vi krav ud fra en realistisk og databaseret vurdering af forholdet mellem ressourcer og opgaver i de enkelte områder og afdelinger?
- Inviterer vi- og lytter vi til mellemlederes erfaringer og tanker omkring trivsel og stressproblematikker, som vi som topledelse kan have indflydelse på?
- Etablerer- og støtter vi ledergrupper, til også at have fokus på eget samarbejde og trivsel som del af opgaveløsningen?

Fjern stenene i skoen

At forebygge stress, handler bl.a. om at tage fat i dét, der ikke fungerer så godt som det kunne, og som bliver en sten i skoens. Følgende skema kan bruges i forbindelse med identificering af problemområder, og til udarbejdelse af fælles løsningsforslag og sikring af den løsningsorienterede dialog:

Niveau	Hvor er problematikken opstået?	Hvordan kommer det til udtryk på O, L, G, I niveau	Hvad skal gøres på de forskellige niveauer?	Tidsramme: hvem gør hvad hvornår
Organisation	Hvilken betydning har organisationen haft for problemstillingen?		Hvad kan vi ikke selv klare og må videreføres til næste ledelseslag?	
Leder	Hvilken betydning har lederen haft for problemstillingen?		Hvad kan lederen gøre?	
Gruppen	Hvilken betydning har gruppen haft?		Hvad kan gruppen gøre?	
Individ	Hvilken betydning har jeg selv haft?		Hvad kan jeg selv gøre?	

Referencer

1. Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books Inc.
2. Kirkegaard, T. & Skakon, J. (2018). *Stressforebyggelse-for-ledere*. Rapport. Herning
3. Netterstrøm, B. (2014). *Stress og Arbejde. Nyeste Viden om Årsager, Konsekvenser, Forebyggelse og Behandling*. Hans Reitzels Forlag.
4. Nielsen, K., Jørgensen, M.M. & Munch-Hansen, M. (2008). *Teamlødselse med det rette twist – inspiration til at arbejde med team, teamledelse og forandringsprocesser*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
5. Rasmussen, K. Glasscock, D. J. Hansen, O. N. Carlsense, O. Jepsen, J. F. Nielsen, K. J. (2006). *Worker participation in change processes in a Danish industrial setting*. American Journal of Industrial Medicine, 49.
6. Skakon, J. & Kirkegaard, T. (2017). *Når lederen får stress. Betydningen af et tabu...* FOA.

Se flere af BFA industris materialer
om psykisk arbejdsmiljø:
www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe



CO-industri
www.co-industri.dk
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri
www.di.dk
Tlf. 3377 3377



Lederne
www.lederne.dk
Tlf. 3283 3283



bfa-i.dk