

Konsulentfirmaet Indsigt ApS

www.indsigt.dk - Tlf.: 28804001

Stress Håndbogen ved erhvervspsykolog Mikkel Ejsing

INDHOLD

[Del 1: Indledning - Fra savannen til arbejdspladsen](#)

[Del 2: Stresshormonerne - Funktioner og skadevirkninger](#)

[Del 3: Nervesystemet](#)

[Del 4: Symptomer på stress - Hvordan ser og mærker du stress?](#)

[Del 5: Stressfaktorer](#)

[Del 6: Individuel stress-håndtering - Hvad kan du selv gøre?](#)

[Del 7: Stress-håndtering på arbejdspladsen](#)

[Del 8: Værktøjer til organisationsudvikling](#)

Del 1: Indledning - Fra savannen til arbejdspladsen

Forestil dig at du levede på den afrikanske savanne for 100.000 år siden. En sulten løve kommer springende i fuld fart mod dig. Der står et træ ca. 100 meter væk. På mirakuløs vis når du op i træet, inden løven sætter sine kløer i dig. Du ved ikke helt hvordan du kom derop, og nu sidder du og puster og stønner. Du kan mærke hver en muskel i din krop, og der er en snurrende fornemmelse i hele kroppen. Efter et stykke tids venten giver løven op og lusker skuffet og sulten bort. Du er udmattet, men lettet. Og efter at have fundet et sikkert opholdssted falder du i en dyb og rolig søvn.

Forestil dig nu at du sidder på din arbejdsplads i 2004. Du kan se chefen komme gående ned ad gangen for at spørge dig, om du ikke lige kan snuppe en opgave til. Du er i forvejen bagud, men du har svært ved at sige nej til chefen. Der er et toilet ca. 20 meter væk. På mirakuløs vis når du ud på toilettet uden at blive set. Du sidder nu derude og forsøger at beherske dig selv og din vejtrækning. Du kan mærke hver en muskel i din krop, og der er en snurrende fornemmelse i hele kroppen. Efter et stykke tids venten sniger du dig ud og tager hjem med en undskyldning om, at du er blevet syg. Du ved at chefen kommer tilbage for at spørge i morgen. Du er frustreret og vred. Du har mest lyst til at græde. Du er udmattet, men du kan ikke finde ro. Du får ikke sovet mere end et par urolige timer den nat.

Hvad er forskellen på de to situationer? Ja, det er alt det, som denne håndbog handler om. Vores krop og sind er skabt til at klare strabadser, som er anderledes end dem vi møder på arbejdspladsen i år 2004. Derfor vil billedet af mandens flugt op i træet for 100.000 år siden hele tiden kunne minde os om, hvad meningen med stress er. For der er en mening med stress. Stress er en overlevelsesmekanisme. Det vi skal lære er at tøjle stressen, så den kan hjælpe os til at præstere noget ekstra en gang imellem. På mange danske arbejdspladser har stress haft alt for nemt ved at få overtaget. For mange medarbejdere og ledere er stress blevet permanent, hvor den burde være midlertidig.

Nogle gange når vi end ikke selv at registrere at vi er stressede, før det er for sent. Vi kan vænne os til de mest utrolige forhold. Det siges, at hvis man smider en frø ned i skoldhedt vand vil den straks hoppe op for at redde livet. Smider man derimod frøen i dejligt koldt vand og varmer det langsomt op til kogepunktet, vil frøen blive i vandet. Den opdager ikke faren og dør til sidst. På samme måde kan vi mennesker vænne os langsomt til et højere og højere stress-niveau. Og det er ikke skudt over målet at sige at en del bliver i det til det slår dem ihjel.

Denne håndbog forsøger at give en forståelse af stress. Den forsøger at give dig nogle værktøjer til at komme op af vandet, før du bliver kogt. Eller hjælpe andre op. Og den forsøger at give virksomhederne nogle værktøjer til at undgå, at vandet er i kog for længe ad gangen.

Del 2: Stresshormonerne – funktioner og skadevirkninger

Stress er kroppens naturlige og nødvendige forsvar mod ydre trusler. Uden stress-systemet med dets hormoner og sammenhængen til vores krop og hjerne kunne vi ikke have overlevet som art. Vores stress-system er bygget til at klare os igennem livet, som det formede sig på savannen for 100.000 år siden. Siden da har vores livsvilkår ændret sig dramatisk, og det har en stor betydning for forståelsen af stress. For at forstå stress må vi forstå, hvordan det system som kan redde vores liv, samtidig kan give os skadelig stress. Her kan du læse om et par af de vigtigste hormoners positive og negative virkning.

ADRENALIN

Adrenalin er vores kamp-flugt hormon. Det udskilles når vores hjerne opfatter en situation som udfordrende. Et eksempel kan være, at der er en uge med flere opgaver end normalt. Adrenalin dannes, når vores krop skal nå et højere aktivitetsniveau. Adrenalin hjælper os til at vågne om morgenen, og det hjælper os til at løse problemer, som opstår i løbet af dagen. Adrenalin øger blodsukkerkoncentrationen, frigør fedt og sukker som brændstof for musklerne, øger blodtrykket, udvider luftvejene og dæmper vores mave- og tarmfunktion, så vi bliver i stand til at yde en ekstra indsats. Tidligere har adrenalin været en forudsætning for overlevelse, idet det gjorde os i stand til at løbe længere og hurtigere, eller gav os flere kræfter til at klare en angribende fjende. Adrenalin et ”positivt” stress-hormon, og det kan da også den dag i dag give os ekstra kræfter, når arbejdet kræver, at vi yder vores bedste.

Problemet for nutidens mennesker er, at vi ikke flygter eller kæmper med vores krop, når vi er stressede. Vi bruger slet ikke vores krop til det den er skabt til, nemlig bevægelse. Vi sidder f.eks. ved vores computerskærm og knokler for at nå dagens opgaver. Vi får ikke brændt adrenalin og det frigjorte sukker og fedt af. Derfor bliver stofferne længere i blodet. Det betyder, at vi har svært ved at slappe af, når vi kommer hjem fra arbejde, fordi der stadig er adrenalin i blodet. Samtidig kan det frigjorte fedt aflejres i blodårerne, hvor det kan give åreforkalkning og blodpropper. Det er blandt andet derfor, at det er så uhyre vigtigt, at man motionerer – især i stressede perioder. Vores krop har brug for at bruge musklerne for at kunne slappe af igen.

KORTISOL (Binyrebarkhormon)

Kortisol er vores ”paranoia”-hormon. Hvor adrenalin blev udskilt som reaktion på en klar og veldefineret trussel, så bliver cortisol udskilt som reaktion på mere diffuse og ukontrollerbare trusler. Et eksempel kan være en medarbejder, som bliver stillet en opgave, som ikke er klart defineret og hvor hun ikke ved, hvilke forventninger der stilles til hende. Et andet eksempel er at der stilles en opgave til hende, som hun ikke ønsker, men som hun beordres til at udføre alligevel. Denne følelse af kontroltab giver samme følelse i kroppen, som om hun var forfulgt af en uklar trussel.

Kortisol's kortsigtede nyttevirkning fra naturens side er, at det hjælper os til at hele sår og modstå infektioner efter kamp. Dette har det moderne menneske sjældent brug for på arbejdspladsen. Og da cortisol ofte kommer som følge af langvarige stressperioder, hvor man føler sig afmægtig og forfulgt af f.eks. chefen, er det et ret skadeligt hormon. Ved længere tids påvirkning af cortisol kan vores immunforsvar blive svækket. Derfor giver kortisolen indirekte flere sygedage. Kortisolen hæmmer også de hvide blodlegemes evne til at angribe kræftceller. Kortisol dræber hjerneceller hos fostre. Og den nyeste forskning viser, at cortisol slet og ret kan give hjerneskader, hvilket igen kan føre til kronisk depression. Lang tids stress kan ende med en nedtur, hvor man havner i en depression, som til tider kan være nærmest invaliderende. Kortisolen er et hormon, hvis skadevirkninger ikke må undervurderes.

ENDORFIN

Endorfin er vores ”narkotika”-hormon. Endorfin er et tveægget sværd. Det er smertestillende og giver en følelse af lyst og glæde. Endorfin er kraftigere end morfin, og det er vanedannende. Det produceres f.eks. ved hård træning, succes, forelskelse og latter. Når man har oplevet at være så træt, at man bliver pjattet og overstadig, så ved man hvordan endorfin virker. Det er endorfinerne der holder vores børn vågne til kl 24.00 nytårsaften! Endorfinerne skal hjælpe os igennem smerte, hvis vi bliver såret eller ved fødsler. Endorfinerne holder os vågne og klar til overlevelse. Hensigtsmæssigt i en kritisk eller livstruende situation. Mindre hensigtsmæssigt i en arbejdssituation.

Endorfinens bedøvende virkning betyder, at du ikke fornemmer kroppens faresignaler i en meget stresset periode. Du bliver så at sige ”bedøvet”, så du ikke mærker at din krop og hjerne er på vej mod sammenbrud. Din krop tror du er i en farlig situation og ”tvinger” dig til at kæmpe videre, selvom du har lyst til – og måske burde - give op og gå hjem og hvile.

Et andet problem med endorfinerne kan være den vanedannende effekt, som kan give trænings- eller arbejdsnarkomani. Hvis du er blevet ”endorfin-junkie” og har brug for suset fra endorfinen vil det være svært at tillade dig selv at holde fri. Dermed risikerer du at presse dig selv ud over grænsen for hvad du kan holde til.

Del 3: Nervesystemet

Forholdet mellem to nervesystemer

Vores krop har et centralnervesystem, som har til opgave at sikre vores overlevelse og modstå ydre farer, som kunne være en trussel for kroppen. En del af centralnervesystemet, som har betydning for stress, hedder det autonome nervesystem. Det består af det sympatiske og det parasympatiske nervesystem.

Det sympatiske nervesystem øger kroppens aktivitet. Det udskiller adrenalin og noradrenalin, som øger vores evne til at yde en ekstra indsats i pressede situationer. Hjerterytmen øges. Bronkierne udvides. Spytdannelsen hæmmes. Mavesyreproduktionen og fordøjelsen hæmmes. Kroppen er klar til kamp eller flugt. Det parasympatiske nervesystem har den modsatte effekt. Det sørger for at vi slipper af med adrenalinen igen, så vores krop kan slappe af efter en hård arbejdsdag. Hjerterytmen falder. Bronkierne bliver normale igen. Spytdannelsen stiger. Mavesyreproduktion og fordøjelse stiger. Kroppen kan slappe af og komme sig oven på presset.

Normalt vil de to systemer være i balance og sørge for at kroppen fungerer optimalt. Men ved stress kan det sympatiske system få overtaget, så kroppen aldrig får den nødvendige hvile. Når du sover har det parasympatiske system overtaget. Det er en af grundene til at søvn er så uhyre vigtigt for os, især i en stresset periode.

Det aktive og det passive system

Nogle stress-forskere skelner mellem to stress-systemer. De kaldes det aktive og det passive stress-system. Når vi er i stressede situationer, er det af afgørende betydning om vi forbinder stressen med positive eller negative følelser.

Hvis vi opfatter en stresset situation som positiv, udfordrende og under kontrol, har det aktive system overtaget. Her aktiveres det sympatiske nervesystem, og der udskilles noradrenalin og adrenalin fra binyremarven. Her kan vi tale om positiv stress, som gør os i stand til at yde noget ekstra.

Hvis vi derimod opfatter en situation som en trussel og forbinder den med negative følelser som angst og frygt, vil det resultere i udskillelse af kortisol via binyrebarken. Her kan vi tale om negativ stress, som gør os urolige, angste og nedsætter evnen til at yde en ordentlig indsats.

Det er værd at bemærke at det aktive system altid aktiveres. Der udskilles altid adrenalin ved stress. Men når det passive system arbejder, hæmmer det udskillelsen af adrenalin til fordel for kortisolen. Vi bliver med andre ord stressede af at tænke negativt om de udfordringer vi står overfor. Hvis vi ser på de to pandabjørne i trykkeriet kan vi se at den ene er bekymret over nye investeringer, mens den anden er mere optimistisk. Uanset hvordan realiteterne kommer til at foregå, vil den optimistiske panda sandsynligvis klare sig igennem med mindre stress end den mere pessimistiske. Den pessimistiske panda vil udskille mere kortisol i den stressede periode de skal igennem, og han vil derfor være i større sundhedsmæssig fare end den optimistiske. På grund af den lavere udskillelse af adrenalin, vil den pessimistiske panda desuden opleve sig selv som værende mindre klar til at klare udfordringerne. Den oplevelse skal netop komme fra adrenalinen. Eksemplet viser, at vi i stressede situationer kan opleve selvforstærkende spiraler af enten positive eller negative tanker, som forstærkes af de hormoner som følger i kølvandet på vores oplevelse af situationen.

Undersøgelser viser igen og igen, at optimister ganske enkelt lever længere, har større livsglæde og oplever mindre stress end pessimister.

Betyder det at stress kan kureres udelukkende ved at tænke positivt? Nej, desværre er det ikke helt så enkelt. Der er et utal af faktorer udenfor os selv, som kan påvirke os i den positive eller negative retning. Og det er her virksomheden, lederen og kollegaen kommer ind i billedet. Det vil vi vende tilbage til. Først skal vi kigge på de symptomer, som kan være med til at afsløre om du eller dine kolleger oplever negativ stress for ofte.

Del 4: Symptomer på stress – Hvordan ser og mærker du stress?

Hvis du vil være stress-detektiv kan du kigge efter stress tre steder: 1) Hos dig selv, 2) hos dine kolleger eller ledere, og 3) på din arbejdsplads generelt.

Stress hos dig selv

For at mærke efter om du selv er stresset, må du være opmærksom på flere ting. Dine kropslige symptomer, dine psykiske og følelsesmæssige symptomer og dine adfærdsmæssige symptomer.

Dine kropslige symptomer stammer meget direkte fra de stresshormoner, som hvirvler rundt i dit system, når du er stresset. Vær opmærksom på, at følelsen af arbejdsglæde, det såkaldte ”flow”, også stammer fra nogle af disse hormoner bla. adrenalin. Men selv når det er de positive stresshormoner, der suser rundt i kroppen, vil du kunne mærke nogle af de mere u hensigtsmæssige virkninger. Du kan få hovedpine, muskelspændinger, øget puls, forhøjet blodtryk, tørre slimhinder osv. En meget typisk kropslig reaktion på frigivelsen af adrenalin i blodet er, at fordøjelsen nedsættes. Det er ikke hensigtsmæssigt at bruge energi på fordøjelse, mens du flygter fra en løve. Derfor kan mavebesvær, hård – eller tynd mave, hyppig afføring osv. ofte være symptomer på stress.

Det er vigtigt at huske, at alle disse kropslige reaktioner kan være symptomer på mange andre ting end stress. Men lyt altid til din krops signaler! Det kan være skadeligt og ligefrem livsfarligt at overhøre din krops signaler. Stress kan skade dit immunforsvar, så du er mere udsat for at udvikle sygdomme, som du måske har anlæg for, men som du ellers ikke villet have udviklet. Stress giver f.eks. ikke mavesår! Men stress kan være med til at overvinde slimhindens modstandskraft mod mavesyren og derved øge risikoen for mavesår. På samme måde er det med en række andre sygdomme.

De psykiske og følelsesmæssige symptomer på stress kan du se mange eksempler på i fablens tegninger.

Et almindeligt symptom på stress er nedsat evne til at koncentrere sig og fokusere på selv meget enkelte opgaver. Kænguru-mor springer morgenmaden over

og glemmer at hente sit barn i børnehaven om eftermiddagen. Den manglende evne til at fokusere kan resultere i, at du ikke kan prioritere dagens opgaver ordentligt.

Opgaverne bliver ikke løst, og du er mere stresset, end da dagen startede. Kender du følelsen af at have knoklet en hel dag og alligevel føle, at du ikke har nået særligt meget? Hvis du har det sådan for ofte, bør du standse op og mærke efter, om du er ramt af stress.

Se på hesten i trykkeriet. Han virker ugidelig og uengageret. Det kan være et symptom på stress. Hvis du oplever, at du har mistet lysten til dit arbejde. Hvis du ikke længere interesserer dig for, om kvaliteten af jeres produkt er i orden, og at det går din virksomhed godt. Så kan det være tegn på stress. Måske har du følelsen af, at det ikke betyder noget, om du gør en ekstra indsats. Vi fører et regnskab oppe i vores hoveder mere eller mindre bevidst. Det er et simpelt regnestykke, hvor du måler det din virksomhed giver dig, i forhold til den indsats du synes du lægger i firmaet.

I stressede perioder lægger du en meget stor indsats. Og bliver det ikke gengældt med forskellige former for belønning – penge, fritid, ros osv. – så mister du lysten til arbejdet. Det er utilfredsstillende for dig, og det er dårlig forretning for din virksomhed. Det er dyrt for et firma at have uengagerede medarbejdere.

Det kan også være et symptom på stress, hvis du føler at du i en periode er mere anspændt og irriteret end du plejer. Hvis du selv føler dig presset, vil det måske være til irritation for dig, at andre ser glade og tilfredse ud. Du føler at din irritation er berettiget, fordi de andre er nogle lalleglade fjolser, som ikke forstår noget. Måske har du ret, men hvem gider gå og være sur hele dagen? Hvis du føler dig mere anspændt og irriteret end du plejer, så gik indad og mærk efter, hvad det er der går dig på. Du opnår intet ved at give andre skylden for dit dårlige humør eller ved at lade det gå ud over dem.

Er du stresset i længere tid kan det resultere i symptomer som modløshed og tristhed. Går der en lang periode, hvor du ikke kan se lys for enden af tunnelen og du tænker ”en ny dag truer”, så skal dine alarmklokker ringe. Modløsheden er en negativ følelse, som vil give dig en fornemmelse af, at du ikke har kontrol over dit eget liv. Det vil betyde en stigning i mængden af Kortisol i kroppen. Og det er ved længere tids påvirkning af den form for negativ stress, at det kan begynde at blive direkte sundhedsskadeligt. Lang tids stress har vist sig at kunne give skader på vævet i hjernen.

Modløsheden kan i værste tilfælde udvikle sig til angst og depressioner. En depression kan komme snigende langsomt, eller den kan blive udløst pludseligt af en voldsom hændelse. Det er som dråben, der får bægeret til at flyde over. Vær derfor opmærksom på om du i perioder føler håbløshed, angst eller går rundt med følelsen af, at du er ved at miste forstanden. Det er signaler, som skal få dig til at stoppe op og tale med nogen om din situation.

Manglende lyst til nærhed og sex kan også være symptom på, at der er noget i dit arbejdsliv, som påvirker dig negativt. Det er klart at disse symptomer meget nemt kan

komme til at påvirke dit privatliv, hvis du eller din partner ikke får talt godt sammen om årsagen til problemerne.

Søvnvanskeligheder er et andet vigtigt symptom på stress. Du ligger måske og spekulerer på alt det du ikke nåede i dag og derfor er nødt til at gøre i morgen. Spekulationerne og bekymringerne vil opfattes af stress-systemerne som reelle trusler. Stress-systemerne kender ikke forskel på virkelighed og fantasi. Bekymringerne sender stress-hormoner rundt i kroppen og gør det endnu sværere for dig at få ro. Et godt råd til dig der ligger en gang imellem og ikke kan falde i søvn er: Lad være med at prøve. Det bliver du endnu mere frustreret og stresset af. Sæt dig i en stol og læs en god bog. Det kan hjælpe dine tanker væk fra bekymringerne og give dig den nødvendige ro. Det må desuden frarådes at ligge og falde i søvn og sove et par timer mens fjernsynet kører. Vigtigheden af en god sammenhængende søvn kan ikke understreges kraftigt nok. Det er mens du sover, at du skal hente psykisk og fysisk energi til næste dags eller nats udfordringer. Det er i søvnen det parasympatiske nervesystem bringer din krop væk fra den alarmtilstand, du evt. har været i.

De adfærdsmæssige symptomer du kan opleve hos dig selv bliver bekræftet i det følgende. Det kræver stor selvindsigt at se det i øjnene, hvis du har et eller flere af symptomerne. Du vil ikke nødvendigvis se dem som problematiske. Derfor vil jeg beskrive dem som symptomer du kan lægge mærke til hos andre. Når du har øvet dig i det, kan du måske bedre se dem hos dig selv.

Stress hos kolleger eller ledere – Adfærdsmæssige symptomer

Generelt kan man sige om de adfærdsmæssige symptomer på stress, at det du kan se efter er forskelle! Små eller store negative ændringer i den måde folk opfører sig på kan være tegn på, at der er nogle ting i deres liv, som er svære for dem at håndtere. Og det kan være stress. Det kan dog også være mange andre ting. Ofte hænger arbejdsliv og privatliv så tæt sammen, at det kan være svært for én selv at sige præcist hvor problemet er. Og ikke sjældent er det i samspillet mellem arbejde og privatliv at stress opstår.

Et meget almindeligt symptom på stress er et øget antal fraværsdage. Fravær er en svær størrelse at håndtere. Fraværet kan skyldes stress meget direkte, f.eks. ved at du melder dig syg, fordi du mentalt ikke kan klare presset ved at gå på arbejde den dag. Fraværet kan også skyldes stress på en mere indirekte måde. Hvis du har været stresset i længere tid, er dit immunforsvar måske så svækket at virus og bakterier har frit spil. Fysisk sygdom kan godt skyldes stress. Nogle vil påstå at mere kroniske tilstande som f.eks. muskel- og ledsmerter, whiplash, migræne osv. også kan have udgangspunkt i vores mentale tilstand og derfor også kan påvirkes af stress. Læge og forfatter Lise Ehlers kalder det for ”ondt i livet”, når vores mentale tilstand påvirker vores helbred. Elefantens ”ondt i maven” kan sagtens være ”ondt i arbejdet”!

Et symptom som er meget synligt for andre, er personer som er meget gnavne, irritable og opfarende. Krokodillen er synligt vred over noget. Det er ikke sikkert han selv ved hvad det er, men det vil gøre både hans og andres arbejdsdag værre. Har du en kollega eller leder, som ofte er gnavne eller opfarende? Det kan være et symptom på stress og afmagt fra deres side. Hvis det fortsætter, så spørg dem en dag ved

lejlighed, om der er noget du kan gøre for dem. Tro ikke at de er sure på dig. Vrede kommer altid indefra og bliver derefter rettet udad.

Øget forbrug af kaffe, cigaretter, alkohol, medicin, stoffer osv. kan være symptom på stress. Det kan være vores forsøg på at klare os gennem en hård tid. Det er imidlertid en meget kortsigtet håndtering af stress, da især alkohol og medicin giver nogle fysiske og sociale problemer. For meget kaffe gør det svært for os at slappe af. Cigaretters skadevirkning behøver vel ikke så megen forklaring nu om dage. Kaffedrikkere og cigaretrygere er ikke nødvendigvis stressede. Men går din kollega fra 20 til 30 cigaretter eller fra 4 til 8 kopper kaffe om dagen, kan du begynde at undre dig hvorfor.

Læg mærke til dine kolleger og din leder. Opfører de sig anderledes end de plejer? Det kan skyldes stress, men gør det ikke altid. Hvis du er i tvivl, så spørg dem. Når du er blevet god til at spotte stress hos andre, kan du begynde at kigge på dig selv. Er jeg selv mere opfarende og negativ end jeg plejer? Hvorfor har jeg så tit ondt i maven? Er jeg tilfreds med at ryge 20 cigaretter om dagen?

Stress på din arbejdsplads

Der er nogle ting du kan lægge mærke til på din arbejdsplads, som kan være tegn på at der er for meget stress. Her kan det være svært at skelne, mellem det vi kan kalde decideret stress og så det som omhandler dårligt psykisk arbejdsmiljø. De to ting hænger ofte meget tæt sammen. Uanset om det er det ene eller det andet, er det både skidt for medarbejderne og for firmaets økonomi.

Stress giver stor udskiftning og mangel på kvalificerede ansøgere. Bliver medarbejdere og ledere presset for meget for længe, vil det resultere i at nogle søger arbejdslykken andre steder. Det vil også resultere i dårligt omdømme blandt potentielle ansøgere. Stor udskiftning er et symptom, som må tages meget alvorligt af enhver virksomhed.

Konflikter og misundelse kan være symptomer på stress. Når vi mennesker bliver presset, viser vi hurtigere tænder og bliver mindre overbærende. Vi går i mindre sko, når vi er stressede. Næsehornet har svært ved at acceptere at bjørnen går hjem til tiden. Det skyldes måske næsehornets egen frustration over, at han ikke kan nå sit arbejde indenfor tidsrammen. Når vi er stressede, tror vi ofte at de andre har det bedre end os.

Mobning, bagtaleri og udfrysning af bestemte medarbejdere eller grupper kan være symptom på stress. Når vi føler os pressede, har vi en tendens til at skyde skylden på nogen. Nogen skal tage skraldet og bliver måske syndebukke. Nogle gange er lederen offer for mobning, andre gange er lederen med i drillerierne. Det kan have

katastrofale følger for både medarbejdere og arbejdsplads, hvis den slags får lov at eksistere.

Ironi og sarkasme kan være symptom på stress. Når humoren slår over og bliver negativt ladet, skal man passe på at det ikke udvikler sig. Humor kan dække over nogle meget kraftige og negative budskaber. Ironi er sjov, men det er også en meget uklar måde at kommunikere på. Vi skal have masser af humor på arbejdspladsen. Det dæmper stress og tager toppen af pressede situationer. Men lyt efter om der ligger aggression under ironien. Et faresignal er, når folk begynder at blive alvorligt i tvivl om, hvad der egentlig menes med vittighederne. Var det for sjov, eller...?

Ineffektivitet, ringe kvalitet og dårligere resultater kan være symptomer på stress. En virksomhed med negativt stressede medarbejdere er en virksomhed med medarbejdere, som ikke yder deres bedste. Strudsen ser ikke særligt effektiv ud, vel?

Det kan være dyrt for en virksomhed at have stressede medarbejdere. Og de menneskelige konsekvenser kan være store. Der er god grund til at holde øje med symptomerne både hos dig selv og andre. Det er for farligt at lade være.

Del 5: Stressfaktorer

Nu skal vi se på de stressfaktorer, som kan findes på din arbejdsplads. Det er vigtigt at bemærke, at stress er en oplevelse den enkelte person har inde i sig selv. Stressfaktorerne giver ikke automatisk stress. De er udtryk for situationer og sammenhænge, som KAN give stress. Udsætter man to personer for præcis den samme stressfaktor kan den ene blive meget stresset af det, mens den anden er helt upåvirket. Det er ikke situationen i sig selv, der stresser os. Det er den måde vi tænker om situationen, som stresser os. Her er en oversigt over nogle af de situationer eller sammenhænge.

Fysiske forhold

Dine fysiske omgivelser påvirker dig altid. Kulde, varme, lysforhold, støj og den slags skal være i orden, for at du trives på dit arbejde. Ensidigt Gentaget Arbejde og andet nedslidende arbejde kan også give dig stress. Men også manglende søvn, dårlige spisevaner og for lidt motion kan være med til at stresser din krop og dermed dig.

Myldretidstrafik er en fysisk påvirkning, som for mange er utroligt stressende. Kø på vejene eller et forsinket tog stresser meget nemt. Og det er en meget negativ form for stress, fordi vi absolut ingen kontrol har over situationen. Derfor – kør hjemmefra i god tid!

Natarbejde og skiftehold

I den grafiske branche er der som bekendt en del personer, som arbejder på skiftehold, eller arbejder ofte om aftenen eller natten. Der er ingen tvivl om, at det er en fysisk belastning for kroppen at arbejde på skiftehold. Kroppens rytme bliver brudt, og det er i sig selv en stressfaktor for kroppen. Uanset om du kommer ind i en rytme med lange perioder af natarbejde er din kropstemperatur alligevel 1 Celsius-grad koldere om

natten end om dagen. Forskning har vist at skift på 3-4 nætter i træk bør være det maksimale.

Om skiftende arbejdstider er usundt for sindet kan diskuteres. Det er nok meget individuelt. Hvis du er glad for at arbejde om natten er det ikke en stressfaktor for dig. Nogle vælger bevidst de skæve tider, fordi de giver nogle andre fordele. Hvis du har problemer med at få rigeligt med søvn efter natarbejde, bør du overveje om du vil kunne trives med andre tider. Det er nødvendigt for dig med rigelig søvn.

Forholdet mellem krav og kontrol

Det er en grundigt efterprøvet teori, at der skal være en klar sammenhæng mellem de krav, der bliver stillet til os på vores arbejdsplads, og den mulighed vi har for at leve op til de krav. De fleste af os oplever, at der bliver stillet høje krav til os i vores arbejde. Kravene drejer sig om f.eks. kvalitet, arbejdsomfang, ansvar, deadlines, evner osv. Det er forhold, som i en passende mængde giver os et rigt og varieret arbejdsliv. Den kritiske faktor er ofte, om vi har den grad af kontrol over vores arbejde, som stemmer overens med kravene. Kontrol handler om f.eks. medindflydelse, ressourcer, efteruddannelse osv. Giraffen er måske mellemlider og sidder med ansvar for mange forskellige opgaver. Det kunne godt se ud, som om han ikke føler sig rustet til opgaven.

Når de krav, der stilles til os, ikke følges af den rette mængde indflydelse, ressourcer (tid, penge osv.), efteruddannelse osv. kan vi opleve vores arbejde som stressende.

Se f.eks. Kamela Andersen. Hun har igen taget arbejde med hjem. Måske har hun for mange opgaver, i forhold til den tid hun får tildelt til at løse dem.

For lave krav er også en potentiel stressor. Hvis vi ikke føler os udfordret i arbejdet begynder vi at kede os. Arbejdet virker meningsløst og giver os ingen personlig tilfredsstillelse. Den situation bør også undgås.

På arbejdspladsen må man være opmærksom på dette forhold. Og hvis der er mange stressede medarbejdere og ledere, må man overveje enten at hæve eller sænke kravene eller tilføre ressourcer, mere indflydelse el.lign. Hvordan dette gøres hensigtsmæssigt er forskelligt alt efter arbejdspladsens type og kulturen på stedet. Så det må ledelse og medarbejdere tage en dialog om på den enkelte arbejdsplads.

Manglende - eller for meget indflydelse på eget arbejde

Indflydelse på eget arbejde er et tveægget sværd. Indflydelse på eget arbejde er en nødvendighed, hvis vi skal undgå stress. Der skal følge mere ansvar med hvergang vi får øgede krav. Det har vi lige konstateret. Men på en finurlig måde kan ansvaret blive en byrde. Lad os først se på, hvorfor vi har behov for indflydelse.

Manden der flygter fra løven på savannen er i en meget presset situation, men han har indflydelse på sin egen situation. Han kan groft sagt vælge at spille død, kæmpe eller flygte. Befinder du dig på dit arbejde og din chef pålægger dig at udføre en opgave har du i princippet samme muligheder. For dig vil det dog ikke føles som om du reelt har et valg. Det ser dumt ud at spille død på et kontor! Hvis du kæmper, risikerer du chefens vrede og måske en fyring. Hvis du flygter vil opgaven blive pålagt dig, så snart du kommer tilbage. På en arbejdsplads bliver løven stående under træet.

Problemerne forsvinder ikke som løven gør. Du vil opleve at du ingen indflydelse har på din egen situation. Det sætter gang i det passive stress-system, som sender det "slemme" stress-hormon kortisol rundt i din krop. På nogle arbejdspladser fungerer det stadig sådan, at ledelsen træffer de fleste beslutninger og blot orienterer medarbejderne om det. Det vil altid give problemer med det psykiske arbejdsmiljø, og kan også give stress.

Se på panteren og strudsen. Panteren uddeler en ordre, som stresser strudsen, fordi hun skal hente sine børn. Hvis hun vil undgå at få stress i den situation må hun vælge at tage kampen op og derved forsøge at vinde indflydelsen tilbage. Men derved risikerer hun chefens vrede og måske en fyring. Senere skal vi se, hvordan du kan blive bedre til at sige fra.

På et stigende antal arbejdspladser er det blevet almindeligt, at der uddelegeres et kæmpe ansvar til medarbejderne. Det er en positiv udvikling, men det kan være en fælde for medarbejderne, hvis de ikke er gode nok til at sige nej til opgaver. Se på Kamela Andersen. Hun har så meget indflydelse på sit arbejde, at hun vælger at tage arbejde med hjem. Det synes hun er smart, for så behøver hun ikke stress i løbet af dagen. Det kaldes FLEKSIBILITET og det er fantastisk måde at få både ledere og medarbejdere til at arbejde mere end de 37 timer de får løn for. I en artikel om emnet i Politiken d. 23. november 2003 svarer 49% af de adspurgte, at de har fleksibel arbejdstid, og at det har givet dem mere arbejde end tidligere. 37% af de 49% er generet af stress. Hvis du har stor indflydelse på dit arbejde og ikke kan sige nej til opgaver, så har du et problem. Hvad er din indflydelse så værd? Det er fint at gå tidligt og tage noget arbejde med hjem. Men ikke hver dag! Find Kamela Andersen på bagsiden og se om hun er glad dér.

Sørg for at bede om indflydelse. Tag mere ansvar. Men husk også at bruge din indflydelse til at regulere din egen arbejdsmængde.

Kriser og uforudsigelighed

Pludseligt opståede kriser eller længerevarende usikkerhed om fremtiden på arbejdspladsen kan også være stressende. Vi har brug for forudsigelighed i vores liv og arbejdsliv. Hvis forudsigeligheden brydes af en pludselig krise eller usikkerhed i forhold til fremtiden vil vi opleve tab af kontrol i vores liv. Det fører hurtigt til den meget negative form for stress. En pludselig opstået krise på arbejdet kan være fyringer, arbejdsulykker, dødsfald, hårde konflikter osv. Af typiske faktorer, som kan føre til uforudsigelighed kan være dårlig omsætning, omstruktureringer, lederskifte, rygter om fyringsrunder, fusioner eller rygter om fusioner, og i det hele taget alt, som gøre virksomhedens fremtid eller den enkeltes eksistens på virksomheden usikker.

I dagens Danmark er usikkerheden på arbejdspladsen måske større end nogensinde før. En undersøgelse som TNS Gallup har foretaget for LO har vist, at hver tredje lønmodtager har oplevet en fyringsrunde. Flere end hver femte lønmodtager frygter selv at blive arbejdsløs. Og mange frygter for deres evne til at generobre arbejde ved fyring. Ifølge Erhvervsbladet d. 14. november 2003 tror 79% af de adspurgte at det bliver svært eller meget svært at finde et nyt job, hvis de bliver fyret. Et halvt år forinden var tallet "kun" 66%. Så det er en stressor, der ligger som en mere og mere almindelig del af hverdagen.

Enhver forandring vil skabe usikkerhed eller akut krise. Søren Kirkegaard sagde engang, at: ”**Alle vil have udvikling, men næsten ingen ønsker forandring!**” . Derfor er modstand mod forandring en naturlig reaktion, som skal dæmpe angsten hos de involverede. Forandringer skal altså tilrettelægges, så de skaber mindst mulig krise og uforudsigelighed. Derved mindskes risikoen for stress blandt de involverede.

Manglende menneskelig støtte

Manglende menneskelig støtte er en alvorlig stressor. Følelsen af at stå alene med sine problemer og være isoleret eller frosset ude fra fællesskabet vil være en meget stressende oplevelse. Det kan være ved hårde konflikter og mobning, hvor man bevidst holdes udenfor og udsættes for chikane. Men det kan også være manglende opbakning og konkret hjælp i dagligdagen fra kolleger eller ledelse. Musene bakker hesten op, men de burde måske også give en hånd med.

Hvis der ikke er opbakning fra ledelsen i forholdet til kunder og andre samarbejdspartnere, vil man som medarbejder være mere bange for at begå fejl eller ikke levere et produkt, som der er tilfredshed med. Hvis klager eller spørgsmål fra kunder fører til en skideballe fra chefen, vil man som medarbejder hele tiden være i en uhensigtsmæssig alarm-tilstand. Som ur-mennesket på savannen, som hele tiden frygter at løven er i nærheden.

Der skal også være menneskelig støtte indbyrdes mellem medarbejderne. Det er nødvendigt i en travl hverdag, at vi føler vi bliver bakket op, samt at vi er en del af et fællesskab. Hvis vi ikke har den følelse vil det være en belastning for vores oplevelse af vores arbejdssituation. Vi er meget sociale væsener, som har brug for at spejle os og de ting vi foretager os i andre mennesker. Vi har brug for hjælp, ros, kritik, og i det hele taget brug for nogen at tale med. Et velfungerende team, hvor man bakker hinanden op og hjælper hinanden vil ofte kunne klare meget, både i forhold til arbejdsomfang og krav til kvalitet, deadlines osv.

Del 6: Individuel stress-håndtering – Hvad kan du selv gøre?

Når du læser denne del skal du huske én ting. Der er ingen lette veje ud af stress. Der er ingen lette måder at forebygge stress. Stresshåndtering og –forebyggelse er hårdt arbejde for dig. Det kræver at du ser ærligt på dig selv, dine vaner og din måde at opfatte dit liv og arbejdsliv. Idéerne i denne del er muligheder. Det gælder om for dig at finde dem, der passer til dig.

1. Få din søvn

På et enkelt punkt kan du komme sovende til mindre stress. Ved at få en god søvn. Sov mellem 6 og 8 timer hvert døgn. Det gør dig bedre rustet til de daglige eller natlige udfordringer. Hjernen og kroppen har brug for tid til at fordøje dagens indtryk. Når du sover dominerer dit parasympatiske nervesystem og sørger for at din krop slapper af optager energi og fordøjer maden ordentligt. Din krop er et genopladeligt, batteri der er løbet næsten tør efter 20-24 timer. Efter en god søvn er du genopladet. Folk der mediterer siger, at de også kan opnå den effekt ved meditation. Derfor behøver de ikke sove så mange timer i døgn. Det virker for dem. For andre er en power-nap (det der før hed en middags-lur) løsningen ved for lidt sammenhængende søvn. Jeg sover middags-lur, når jeg kan komme til det, og har behov for det. Det virker for mig. Find ud af hvad der virker for dig. For træthed giver stress.

2. Dyrk motion

Det kan ikke længere diskuteres! Motion forlænger vores liv og dæmper og forebygger stress, samt en lang række sygdomme. Undersøgelser har vist at motion er vigtigere for din sundhed end vægttab, hvis du er overvægtig. Nogle undersøgelser peger på, at sundhedseffekten af at begynde at motionere er større end af at holde op med at ryge. I en artikel på Jyllands-Postens Internetavis d. 5. januar 2004 kaldes motion for verdens bedste lægemiddel. Man kan sågar få motion på recept!

Du behøver ikke løbe 10 kilometer om dagen. En halv time til bens i rask tempo eller på cykel er nok. Selv aktivt havearbejde tæller med. Adrenalin er i din krop for at hjælpe din muskler med at arbejde bedre. Du kan hjælpe din krop med at brænde adrenalin af ved at bruge musklerne. Se på musen og hanen. Hvem af de to har det mon bedst når de kommer hjem?

Til dig der vil tabe nogle kilo eller holde op med at ryge. Vent med det til motion er blevet en del af din hverdag. Så har du mere overskud til det andet.

Har du ikke tid til at motionere? Nå... Så sørg for at sætte tid af til flere sygedage!

3. Brug din humoristiske sans – uden at være sarkastisk

Et godt grin eller en dum kommentar kan tage brodden af selv meget alvorlige situationer. Du kan bruge humor til at klare dig gennem svære tider og til at afdramatisere, når du er på grænsen til panik. Jeg har aldrig selv overværet et Bungee-Jump, uden at der forinden blev spøgt med, om elastikken mon holder eller er målt rigtigt op. På en arbejdsplads kan humoren især anvendes, hvis der er blevet kørt en negativ stemning op. Når vi mennesker er i flok, kan vi piske hinanden op og gøre tingene værre end de er. Her er humoren bremseklods. Selv om det er stressende lige nu, er der lys for enden af tunnelen.

Mange undersøgelser viser endda at latter styrker immunforsvaret ved at øge produktionen af hvide blodlegemer og antistoffer i slimhinderne. Det er måske en af grundene til at optimister lever længere en pessimister? Under alle omstændigheder er det ved at være almindeligt anerkendt, at patienter på et hospital bliver hurtigere udskrevet, hvis de udsættes for morsomme mennesker, film og bøger. Især på børneafdelinger benytter man mange steder i dag hospitalsklovne.

Humor virker! Husk især din selvironi. Lad være at tage dig selv højtideligt. Når vi er selvhøjtidelige er vi en belastning for vores omgivelser. En huskeregel er, at du aldrig må grine af andre, hvis du ikke kan grine af dig selv.

4. Drop perfektionismen

Dæmp eller forebyg stress ved at lade dit ambitionsniveau passe til de muligheder du har for at opfylde dine egne krav til dig selv. Det er for mange et kontroversielt råd. Det ligger i tiden, at vi skal være perfekte ledere, perfekte medarbejdere, perfekte forældre, perfekte partnere osv. Det er godt at have mål og stræbe efter at yde høj kvalitet hver gang. Men det giver stress! De krav om kvalitet og hurtighed som vi arbejder efter stammer ofte fra os selv. Vi stresser os selv med krav, som er højere end dem der egentlig forventes af os fra virksomhedens side. Se på sneglen. Den er ikke stresset. Den kender sit eget tempo og indretter sig efter det. Det samme kan vi andre gøre på en lang række områder, både i privatlivet og på arbejdspladsen.

Perfektionisme er en af de helt store stress-syndere, og den kommer inde fra os selv. Du er ikke perfekt, selvom du prøver at se sådan ud! Og ingen forventer det af dig! For de andre er nemlig heller ikke perfekte, selvom de prøver at se sådan ud!

5. Giv ikke andre skylden for dine problemer – Er du offer eller kriger?

Når jeg hører og læser om stress er det ofte kendetegnet ved at folk skyder skylden for deres problemer over på andre. Det er kollegernes, chefens, regeringens eller en helt fjerdes skyld. Folk kan brokke sig, men ud over det er der ikke meget at gøre. De andre lytter alligevel aldrig! Jeg forstår godt det synspunkt og jeg kender følelsen af at være offer for omstændighederne. Og det præcis den følelse vi sidder med en gang imellem – Jeg er offer for omstændighederne!

Det er forståeligt, men det er uendeligt stressende. Idet du giver andre skylden, giver du dem samtidig magten over dig. Og følelsen af at andre har magten fremkalder den meget negative form for stress, hvor vi har mistet kontrollen med situationen. ”Jeg har ikke valgt at være her, og jeg kan ikke komme væk, fordi de andre bestemmer”. For at komme ud af den situation kan du lægge rollen som offer fra dig og påtage dig den meget sværere, men langt mindre stressende rolle som kriger. Det fortjener en uddybende forklaring.

En Nordamerikansk indianer, som hedder Hawk of the Yellow Wind, har skrevet en bog, hvor han giver os to måder at leve vores liv på. Vi kan leve som et offer eller vi kan leve som en kriger. Vi indeholder alle begge personlighedstyper. Spørgsmålet er hvilken en vi vil have skal fylde mest i os.

Offeret i mig ser sig selv som underkastet en grum skæbne styret af andre. Livet passerer forbi udenfor min indflydelse. Når noget går galt lægger offeret sig straks og begynder at finde på undskyldninger. Årsagen til offerets egne problemer placeres hos andre. Offeret giver hurtigt op og tror ikke på, at tingene kan blive bedre. Offeret stoler sjældent på andre og tror at andre kun vil mig noget ondt. Vi har alle denne lille djævel i os. Kender du den side af dig selv?

Krigeren i mig ser sig selv som en aktiv spiller i sit eget liv. Krigeren brokker sig ikke og taler ikke om alle de ting han vil gøre anderledes. Han gør det bare! Hvis han ønsker forandring tager han en del af ansvaret for at det bliver ført ud i livet. Når krigeren oplever kriser og problemer skyder han ikke skylden på andre. Han prøver i stedet at finde ud af, hvad han selv kan gøre for at forbedre sin situation. Kender du din indre kriger?

Når offeret i dig har overtaget kan du blive stresset, fordi du føler at dit liv er udenfor din kontrol. Når krigeren i dig har overtaget vil du føle at du tager aktiv del i dit liv og derfor vil det føles mindre stressende i selv meget vanskelige perioder. Når dit liv er ved at blive uoverskueligt og du mærker den dårlige stress snige sig ind på dig kan du vælge at tackle situationen som et offer ellersom en kriger. Den svære vej er krigerens vej, fordi den stiller store krav til dig. Stil dig selv spørgsmålet, når det brænder på. ”Er jeg offer eller kriger?”

6. Tag kontrol over dit eget liv - Øv dig i at sige NEJ og FARVEL

For at føle dig som kriger. For at føle at det er dig, der bestemmer i dit liv er der to ord, som kan være gode at øve sig på at sige. NEJ skal du sige, når du bliver bedt om at gøre noget, som du ikke har lyst til. FARVEL skal du sige, hvis du er i en situation eller i et forhold hvor du ikke trives. Det er svære ord, så du kan starte med at øve dig på at sige dem.

I fabeln er der flere eksempler på dyr som har svært ved at sige nej. Det er et meget svært ord at sige. Du risikerer at folk bliver vrede eller kede af det, når du siger nej til dem. Men alternativet er måske at du selv bliver ked af det eller vred indeni. Det er hele tiden et valg du træffer i situationen. Hvis du ikke siger nej er du nødt til at sige ja. Det kan betyde, at du bliver overbebyrdet. Hvis du er dårlig til at sige nej havner du oftere i negative situationer eller tager imod opgaver, som du ikke har tid til eller kan lide. Hvordan har du det med at sige NEJ?

Hvis du oplever på din arbejdsplads at det ikke bliver respekteret eller accepteret, når du siger NEJ kan du overveje det andet ord, nemlig FARVEL. Det er ikke så ofte du behøver bruge det ord, men det kan ændre dit liv til det bedre. Det kan være du ikke trives i dit forhold og må sige farvel til din kæreste. Det kan være du ikke trives på dit job og er nødt til at sige farvel til det. Det er drastiske ændringer, som kræver lang tids overvejelse. Nogle gange er der noget godt i det du er nødt til at sige farvel til. Det kan være svært at sige farvel til en spændende opgave, men det kan være nødvendigt, hvis den opgave vælter dit daglige læs. Det er også en form for farvel, når du sætter dine ambitioner ned. Det er svært, men meget effektivt mod stress.

NEJ og FARVEL er nogle af krigerens vigtigste våben i kampen mod stress.

7. Tænk positivt og fokusér på dine muligheder

Forandringer er uundgåelige! Det er og har altid været en fast del af det at være på en arbejdsplads. Forandringer kan skabe stress, men frygt for- og modstand mod forandringer kan også give stress inden forandringen overhovedet er blevet ført ud i livet. Hvis du sætter dig på tværs og melder dig ud, når der er forandringer, vil du opleve at du ikke har kontrol over dit arbejdsliv. For at undgå stress kan du i stedet fokusere på de muligheder, som kan ligge i forandringerne. Det vil give dig bedre mulighed for at have kontrol over i det mindste noget af udviklingen.

Undersøgelser viser igen og igen, at de mennesker som fokuserer på deres muligheder i svære tider klarer sig bedst i det lange løb og oplever mindre stress end de negative.

Du skal stadig være kritisk og stille spørgsmål til de ting, som foregår på din arbejdsplads, men fokusér på dine muligheder.

8. Værn om dine relationer til andre mennesker

Det dæmper stress at have gode forhold til kolleger, familie og venner. Undersøgelser viser, at social støtte er en vigtig faktor i vores evne til at håndtere stressede perioder. Det er vigtigt for os at have nogen at tale med om vores glæder og sorger. Sørg for at have et netværk både på arbejdet og i fritiden. Det er også godt at have nogle fritidsinteresser, som kan få tankerne væk fra jobbet.

Det kan også være meget stressende at have uløste konflikter med kolleger eller chefen. Det er lettere sagt end gjort at løse eventuelle konflikter. Der er altid to (eller flere) om det. Men det kan være en god investering for dig at få en konflikt frem i lyset og måske få håndteret den og talt tingene igennem. Konflikthåndtering kan gøre meget ondt og være næsten uoverskueligt at komme igennem. Men som regel er forholdet forbedret i det mindste en smule efterfølgende.

9. Find ud af, hvad der får dig til at slappe af – og gør mere af det

Det er meget individuelt, hvad der får os til at slappe helt af. Du ved bedst selv, hvad der får dig til at føle dig helt afslappet. Sørg for at gøre det så ofte som muligt. Find evt. nogle situationer eller opgaver på arbejdet, som du nyder at udføre og som ikke kræver de store overvejelser og evner. I fabeln er der i hvertfald én, der ser ud til at have fundet sin helt egen måde til at koble fra.

Sørg også for at tag pauser i arbejdet. Det er sjældent muligt at arbejde effektivt i mere end en times tid ad gangen. I fabeln er der et par fyre, som overvejer om de har tid til at holde pause. Det SKAL der bare være tid til

10. Skær ned på forbruget af kaffe, cigaretter, medicin og alkohol

Med undtagelse af medicin er det nydelsesmidler. Ikke anti-stress midler. Desværre bliver de ofte brugt til at dæmpe stress-symptomer. Det kan umiddelbart virke som en god idé at dæmpe sin stress med kaffe og cigaretter. Problemet er, at måden de dæmper stress er ved at bedøve kroppen. Ikke ved at dæmpe årsagerne til stress. Ved at skære ned på forbruget af disse stoffer kan du bedre mærke om du er stresset og det er tid til at sætte farten ned. Og du kan ikke dæmpe eller forebygge stress hos dig selv, hvis du ikke er i stand til at mærke, hvornår du er stresset!

I denne del har vi set på nogle af mulighederne for at håndtere egen stress. Der er nogle ting du selv kan være opmærksom på. En meget vigtig del af kampen mod stress foregår imidlertid i det fælles rum på arbejdspladsen. Næste afsnit tager fat på de ting som kan gøres på arbejdspladsen for at dæmpe eller forebygge stress hos medarbejdere og ledere.

Del 7: Stress-håndtering på arbejdspladsen

I denne del vil jeg beskrive nogle idéer til at dæmpe eller forebygge stress på arbejdspladsen. Det må igen understreges, at det er meget forskelligt, hvad der stresser menneskerne på en arbejdsplads. Det betyder, at de tiltag som beskrives her skal tilpasses til netop jeres virksomhed og de mennesker, som arbejder der. Der er ingen nemme løsninger. Alle tiltag kræver opbakning fra den øverste ledelse. Op for at tiltagene kan blive en succes skal medarbejderne involveres i alle dele af processerne.

Vejen væk fra en stresset arbejdsplads er den samme som vejen mod et godt psykisk arbejdsmiljø. Derfor vil denne del være fokuseret på, hvordan I skaber et godt psykisk arbejdsmiljø. Lykkes det jer at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, vil I også opleve mindre stress. Lidt kækt kan man sige, at stress er fravær af trivsel. Så nu skal vi se, hvordan man skaber trivsel og dermed fravær af stress...

Hvad kan der gøres på organisationsniveau?

I kontorlokalet lige ved siden af ”rum for arbejdsglæde” står leder Løve. Det kunne se ud som om han er ved at tage sig en konstruktiv snak med en lederkollega, som er lidt skeptisk overfor nogle medarbejdere. I den ene hånd bærer leder Løve de såkaldte ”6 guldkorn”. De 6 guldkorn er det som Arbejdsmiljøinstituttet (AMI) kalder opskriften på et godt psykisk arbejdsmiljø. Der er en slående lighed mellem disse seks punkter og nogle af de punkter jeg nævnte som potentielle stress-faktorer. Hvis de ikke er der, får man stress. Hvis de er der, har man et godt psykisk arbejdsmiljø. Guldkornene er afdækket gennem mange års forskning. Og de gælder sågar ved dyreforsøg! De 6 guldkorn er:

1. Indflydelse i arbejdets tilrettelæggelse m.m.

For at vi kan trives godt på vores arbejde må vi have tilpas meget indflydelse. Det kan være indflydelse på arbejdets indhold, tilrettelæggelse, arbejdstidens placering, samarbejdspersoner osv. Det betyder ikke, at vi skal have indflydelse på alt. Nogle beslutninger skal træffes af andre, naturligvis bla. af ledelsen. Men det er vigtigt at vi tages med på råd, og så ofte som muligt er med i selve beslutningsprocessen. Det kan være omstændigt, men det er en god investering, fordi det giver mere motiverede medarbejdere.

2. Mening i arbejdet.

Går du kun på arbejde på grund af lønnen? kan du svare ja til dette har du ikke meget mening i dit arbejde. Mening er følelsen af at gøre en forskel. Det kan være stolthed over et flot produkt, f.eks. en flot trykt avis. Det kan være journalistik som flytter meninger eller sætter vigtige emner på dagsordenen. Det kan være følelsen af at være en del af et velfungerende team. Alt muligt, som kan være med til at give dig mening og stolthed i dit arbejde. Hvis du ikke har det, er der meget større risiko for at du bliver stresset. Du kan faktisk blive stresset alene af tanken om, at dit arbejde ikke giver mening!

Sørg for at alle har et meningsfuldt job. Og sørg for at alle taler om de gode sider ved arbejdet en gang imellem.

3. Forudsigelighed.

Vi mennesker har et stort behov for tryghed og forudsigelighed. Vi vil gerne vide, hvor vi befinder os i verden i morgen. Og helst så lang tid frem som muligt. På arbejdspladsen er opfyldelsen af dette behov meget vigtigt for et godt arbejdsmiljø. Det stiller krav til ledelsen om at give så mange relevante informationer som muligt. Den gode chef fortæller sine medarbejdere om forandringer i god tid og lader dem komme af med deres frustrationer og spørgsmål.

Behovet for forudsigelighed er stærkt. Hvis vi ikke modtager de nødvendige informationer til at skabe et billede af fremtiden begynder vi at gætte. Gætteri bliver til rygter og så har vi balladen. For rygter skaber endnu større bekymring og uforudsigelighed end der var før.

Rygter kan ikke manes i jorden ved at råbe højt! Kun ved at give de rigtige informationer. Der går ikke røg af en brand uden der er ild i den... Husk at det også er en nyttig information at sige: ”Der er intet nyt at informere jer om!”

Sørg for at give den nødvendige information, hvis du er leder. Sørg for at bede om information, hvis du er medarbejder.

4. Social støtte.

Social støtte og godt sammenhold har vist sig at være meget vigtigt for vores trivsel på arbejdet. Støtten skal komme fra både kolleger og ledelse. Der skal ikke mindst være opbakning fra ledelsen, når en medarbejder bliver presset af eksterne samarbejdespartnere eller kunder. Stress-konsulenten Thomas Milsted opstiller fem typer menneskelig støtte, som kan være med til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

1. Praktisk støtte – f.eks. hjælp til løsning af konkrete opgaver. Her viser myreslugeren sig som det gode eksempel.

2. Følelsesmæssig støtte – Det er vigtigt at vi lytter og taler med hinanden om personlige og arbejdsmæssige problemer. I trykkeriet er der en mus med brug for støtte, og den ser ud til at få det.

3. Bedømmelses-støtte – Vi mennesker spejler os i hinanden. Vi har brug for feedback fra andre for at lære nye ting om os selv og vores evner. Det er svært at give feedback. Det bliver hurtigt til en ukonstruktiv kritik i modtagerens ører. Giv derfor helst feedback, når den anden selv ber om det. Sørg for selv at bede om feedback fra andre. Hvis vi ikke får feedback risikerer vi at blive isoleret. Vi kan miste følingen med, om vi laver det vi skal.

4. Sammenholds-støtte – Følelsen af at være en del af et godt team er guld værd for enhver af os. Sammenhold kan skabes af negative opfattelser af andre grupper. Det er ikke en sund form for sammenhold. Det skaber splid og konflikter. Det gode sammenhold er kendetegnet ved at stå sammen om nogle positive formuleringer om sig selv og ikke mindst om andre.

5. Støttende atmosfære – Når vi er presset kan det være en stor glæde at få tilbudt hjælp. En støttende atmosfære, hvor vi er opmærksomme på at hjælpe hinanden, har en stor chance for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Se f.eks. hvordan en god snak har hjulpet på den morgengnavne krokodilles humør.

I kan arbejde hen mod disse fem former for støtte ved at tale sammen på møder og i hverdagen om, hvad I ønsker og forventer af hinanden. Det vil gøre det nemmere for jer at tilbyde hinanden den nødvendige og passende støtte. Det er jo meget individuelt, hvilken form for støtte vi ønsker og forventer.

5. Belønning.

Vi har alle brug for at føle os retfærdigt behandlet. Vi vil gerne have løn som fortjent. For at have et optimalt psykisk arbejdsmiljø skal vi føle, at vi får belønning i forhold til det vi yder. Det kan være løn. Det kan være ros, forfremmelser og andre former for

belønning. Løn betyder altid noget. Men flere og flere undersøgelser og rundspørger peger på, at ros og andre former for positive tilkendegivelser er mindst lige så vigtige for os som belønning for vores indsats. Men en lille bonus eller en ekstra fridag er jo heller aldrig af vejen!

Det er en god idé at tage en snak ledere og medarbejdere imellem omkring, hvad der egentlig er en god belønning i jeres virksomhed. Vil folk have fridage, penge, forfremmelse, gaver, et rosende ord eller andet for en flot ekstra indsats?

6. Krav.

Krav kan være for høje eller for lave. Det er noget af det, som er særligt individuelt for os når vi er på arbejde. Nogle kan lide konstante høje krav til kvalitet og kvantitet, hvor de hele tiden bliver udfordret og presset. Andre kan lide meget lave krav, hvor de kan udføre rutineprægede opgaver med meget lavt arbejdstempo. Mange kan lide den gyldne mellemvej. Det er rart med dage, hvor adrenalinen pumper rundt i kroppen over de høje krav. Efter en sådan vel afsluttet dag føler man en særlig tilfredsstillelse, men man er udmattet. Andre dage er det rart at slappe af og få ryddet lidt op i nogle ting og gå rundt og tale med de kolleger, man ikke har fået talt så meget med på det seneste. Efter en sådan dag er man rolig og glæder sig til at starte på nye opgaver dagen efter.

I A.MOK TRYK A/S ser det ud til at kravene er ved at overstige, hvad medarbejderne kan nå at leve op til. Lederen er presset af krav fra kunder. Og medarbejderne er presset af lederens krav om arbejdstempo. Gryden er på kogepunktet og en af musene ser ud til at være kogt mør allerede. I en situation, hvor I føler kravene er for høje er det vigtigt at sige fra, som hønen meget kontant gør. Som leder får du intet ud af at presse arbejdstempoet op. Det giver flere sygedage, umotiverede og ineffektive medarbejdere. Tag medarbejdernes klager over arbejdstempo alvorligt og tag en konstruktiv snak om mulighederne.

Kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø

Ved at bruge AMI's spørgeskema til vurdering af det psykiske arbejdsmiljø kan din arbejdsplads tage temperaturen på arbejdsmiljøet. Anvendelsen af spørgeskemaet kan give nogle idéer til udviklingsområder i jeres virksomhed. Spørgeskemaet kan rekvireres ved at kontakte AMI(www.ami.dk).

Hvad kan du være opmærksom på som leder?

I dette afsnit vil jeg slå ned på et par situationer i fabelen, som viser nogle pointer om god og dårlig ledelse. Som leder har du et særligt ansvar, også når de handler om at dæmpe og forebygge stress. Som leder skal du helst kunne være et forbillede for medarbejderne. Det er vigtigt at medarbejderne kan gøre som du gør mere end gøre som du siger. Og det fører mig frem til den første pointe.

Ord og handling skal passe sammen

Læg mærke til lederen på terrassen. Han siger, at medarbejderne er vores vigtigste ressource! Det er en smuk værdi at have i en virksomhed. Det er en af de mest sagte værdier i mange virksomheder. I nogle virksomheder er det blot en skueværdi. I andre virksomheder bliver værdien omsat til praksis. Det nytter ikke, at du som leder står

som løven og siger de fine ord. Du må ned i virksomheden og møde medarbejderne og vise dem, at du virkelig mener, at de er den vigtigste ressource. Hvis du køber teknisk udstyr for 2 millioner og skærer ned i medarbejdernes kursusbudget, så opfatter du IKKE medarbejderne som virksomhedens vigtigste ressource. Så opfatter du teknisk udstyr, som den vigtigste ressource! Der er intet galt i at købe teknisk udstyr for 2 millioner og skære i kursusbudgettet. Du skal blot fortælle medarbejderne ærligt om dine og ledelsens prioriteringer. Så vil de næsten med sikkerhed kunne se noget fornuft i det. Som leder skal dine ord og handlinger stemme overens!

Giv plads til at sige fra – det betaler sig!

Der er flere situationer i fabelen, hvor en leder spørger eller beordrer en medarbejder til at tage en opgave eller komme til et møde. Hvis du som leder vil have at en medarbejder SKAL deltage i et møde, så sig det direkte i stedet for at spørge. Det er det mest reelle. Hvis du formulerer det som et spørgsmål, så skal du være klar til at medarbejderne siger NEJ. Det har de måske lært af at læse denne stress-håndbog! Det er vigtigt, at du som leder også giver plads til at medarbejderne kan sige fra en gang imellem. De gør nok ikke hvergang alligevel. Når du stiller et spørgsmål, så afvent svaret og tillad den anden at tænke over det. På den måde kan du undgå at presse folk, så de siger JA, hvor de måske burde have sagt NEJ. Det kan virke lidt blødsødent at skulle give medarbejderne lov til at sige fra. Men du kan evt. overveje om du foretrækker en stresset mødedeltager eller en ikke-stresset medarbejder, som ikke er til mødet? Ja, det afhænger naturligvis af situationen.

Giv klare meldinger

Vædderen ved mødebordet virker en smule fraværende. Det lykkes ham da også at begå en brøler. Han siger: ”Der er NOGEN her, som ikke gør deres arbejde ordentligt!”. Læg mærke til reaktionerne rundt om bordet. Mange af dyrene bliver nervøse og usikre. Nogle bliver vrede. Fælles for dem alle er, at de ikke aner, hvem han taler om. Måske ved det de allesammen, hvem han mener, uden at de tør tale om det. Uanset hvad, så giver den slags uklare budskaber altid usikkerhed og dårligt psykisk arbejdsmiljø på en arbejdsplads. Hvis du som leder vil sige noget, så sig det direkte til vedkommende. Hvis det f.eks. er en påtale for en fejl, som de andre ikke behøver blive informeret om, så sørg for at gøre det i enerum med personen for at undgå en offentlig ydmygelse. Men få så meget information frem i det åbne som muligt for at undgå mytedannelser. Pas på med de uklare meldinger.

Afhold MedarbejderUdviklingsSamtaler (MUS)

MUS, eller MUS-samtaler som de kaldes, er et godt ledelsesværktøj. Samtalerne med dine medarbejdere kan give dig en uvurderlig viden om, hvad er optager dem. Samtalerne kan også være med til at vise i hvilken retning en virksomhed kan og skal udvikle sig. På sammen tid er det medarbejderpleje, fordi medarbejderen her har en mulighed for at få den dialog med dig som leder, som der måske ikke altid er tid til i dagligdagen. Det kan på ingen måde betale sig at spare på MUS-samtalerne! Hvis du ikke føler dig rustet til at tage samtalerne findes der kurser, bøger og værktøjer som kan hjælpe dig i gang. Du kan evt. ringe til Grafisk BAR og få idéer til opstart af MUS-samtaler.

Få noget sparring

Som leder kan du ofte havne i svære situationer. Du vil opleve konflikter med medarbejdere. Måske skal du være mægler i en konflikt mellem medarbejdere. Måske skal du informere om store forandringer. Du vil måske endda være så uheldig at skulle fyre folk. Ørnen i trykkeriet ser ikke ud til at have det godt. Han ved ikke, hvordan han skal få leveret en svær besked. Og medarbejderne holder naturligvis skarpt øje med ham. Det er jo også deres fremtid der måske er på spil. I mange situationer bliver det så hårdt at være leder, at de også får stress og går ned med flaget. For at undgå det kan du som leder vælge at få noget sparring. Det kan være du vil have en coach. Du kan deltage i forskellige leder-fora. Der er mange muligheder. Et faktum er det, at tusindvis af ledere i Danmark allerede nu har glæde af at modtage en eller anden form for sparring i forhold til deres rolle som ledere. Det kan forebygge stress og det kan gøre dig til en mere kompetent, rolig og selvsikker leder. Hos Grafisk BAR kan du få en henvisning til steder, som udbyder forskellige former for ledersparring.

Hvad kan du være opmærksom på som medarbejder?

Det er allerede blevet beskrevet tidligere, hvad du som individ kan gøre for at dæmpe eller forebygge stress. Som medarbejder på en arbejdsplads kan der yderligere nævnes et par pointer du kan være opmærksom på.

Pas på dig selv!

Som medarbejder skal du være opmærksom at passe på dig selv. Du kan ikke forvente at andre altid lægger mærke til og kan se, om du har det skidt. Du kan håbe på at de gør det. Men det er først og fremmest dit eget ansvar. Det må du aldrig glemme!

Kænguru-mor trænger til at blive stoppet. Hun ser ud til at være stresset. Grunden til at de andre ikke lægger mærke til det eller gør noget ved det kender vi ikke. Måske har de prøvet at sige det til hende, og hun har svaret: ”Nej, lad bare mig lave kaffen i dag!” Måske nyder hun sin martyr-rolle. Faktum er, at hvis hun ikke passer på sig selv går det galt.

Har du en Kænguru-mor på din arbejdsplads? Er der nogen, der prøver at stoppe hende? Hvorfor stopper hun ikke selv?

Sig fra – sig NEJ en gang imellem! (det kan ikke siges for ofte)

Hesten på forsiden har et problem. Han har fridag, men føler sig presset til at komme alligevel, fordi de andre har travlt. Det er opofrende og kollegerne og hans leder bliver sikkert glade for at han kommer på arbejde. Men han ser ikke glad ud. Og han vil ikke have det godt på arbejdet den dag, fordi han ved han burde blive hjemme. Det bliver ikke en god dag for ham.

Se istedet på hønen. Hun har afspadseret, flexet eller hvad man nu vælger at kalde det. Hun har haft en dejligt rolig dag og har fået ordnet nogle ting derhjemme. Det ser ud til at have været sundt for hende. Anden må bare se måbende til. Har du god samvittighed, når du tager en fridag?

Led efter ny ost!

På gulvet i bogtrykkeriet ligger en bog, som hedder ”hvem har flyttet min ost?”. Den mærkelige titel dækker over en nem og lærerig lille bog skrevet af John Spencer. Bogens pointe er ganske enkelt, at alt det spændende, som vi kan finde i vores liv (arbejdsliv) – alle de lækre ostestykker – det kommer ikke af sig selv. Vi må ud og lede efter det. Vi kan godt sidde i nuet og tænke, at vi har al den ost vi har brug for, og så holde op med at lede efter mere. Hvis du ikke hele tiden leder efter ny ost – f.eks. nye udfordringer – vil der til sidst ikke være mere. Hvis du vil have et godt arbejdsliv skal du selv tage aktivt del i udviklingen af det! Vær en oste-kriger!

Forvent ikke mirakler!

Forvent ikke at du selv eller din virksomhed kan ændre sig fra den ene dag til den anden. Forebyggelse af stress og opbyggelse af et godt psykisk arbejdsmiljø er en langvarig proces, som kræver en stor indsats af dig, såvel som af dine kolleger og ledere.

I det følgende skal vi se nærmere på nogle af de værktøjer, der kan tjene som inspiration til udvikling af et godt psykisk arbejdsmiljø i din virksomhed.

Del 8: Værktøjer til organisationsudvikling

Rundt omkring på arbejdspladserne i fabeln ligger papirlapper, bøger osv. På nogle af dem er skrevet ord som Kaizen, de 5 R-ord, CPS, stresspolitik osv. Bag disse overskrifter gemmer sig metoder til at arbejde med organisationsudvikling. Du/I kan måske finde inspiration til udvikling af jeres arbejdsplads ved at klikke på overskrifterne og læse mere om de forskellige metoder. Hvis du/I har spørgsmål eller ønsker rådgivning omkring anvendelsen af metoderne kan I kontakte Grafisk BAR. I det følgende kan du læse om metoderne.

Fælles for alle metoderne er at de kræver aktiv opbakning, deltagelse og engagement fra alle lederniveauer i organisationen. Og for at de skal blive en succes skal medarbejderne involveres i planlægning og udførelse af forløbene. Se på den lille gruppe, som arbejder med visioner. De ser ud til at have fået noget medindflydelse på udviklingen af virksomheden. Det skaber motiverede medarbejdere og det er en gevinst for enhver virksomhed.

Stresspolitik – hvorfor og hvordan?

En oplagt mulighed for jer, hvis I vil dæmpe eller forebygge stress, er at skabe en stresspolitik. Jeg vil gerne sætte en tyk streg under skabe, da det netop er det I er nødt til. I kan ikke få eller købe en stresspolitik. Det er en proces I skal gennemgå sammen i virksomheden til alles bedste. At arbejde med sin stresspolitik er ikke noget der er hurtigt overstået. Det er en langvarig proces, som trives bedst, hvis den bliver en del af virksomhedens almindelige udviklingsarbejde, f.eks. i forbindelse med udviklingsprojekter, ArbejdsPladsVurdering osv.

For at stresspolitikken kan blive en succes er det vigtigt at ledelse og medarbejdere samarbejder hele vejen igennem. Begge parter skal være tilfredse med resultatet – ellers er arbejdet spildt. Ingen følger helhjertet en virksomhedspolitik, som de ikke selv har haft indflydelse på.

Indholdet

En stresspolitik skal indeholde retningslinier for hvordan ledelse og medarbejdere skal tænke og handle, når der er optræk til stress på arbejdspladsen. Desuden skal den indeholde en akut-plan for, hvad I stiller op når en person rammes af stress.

I ”akut-planen” kan der f.eks. stå, hvad de forskellige parter skal foretage sig, hvis en kollega går ned med flaget pga. stress.

- o Hvordan forholder vi os til det – f.eks.: ringer vi til ham for at høre hvordan han har det?
- o Hvad skal lederen gøre og ikke gøre?
- o Hvad skal kollegerne gøre og ikke gøre?
- o Skal der evt. være mulighed for at ringe til psykologer el.lign.?

I den mere forebyggende del af stresspolitikken kan der f.eks. være afklaring af:

- o Hvordan passer vi på os selv?
- o Hvordan passer vi på hinanden?
- o Hvordan og hvor ofte skal vi tale om stress i fællesskab – f.eks. stormøder?
- o Hvordan indarbejder vi stresspolitikken i APV og andre udviklingstiltag?

Processen

OPSTART:

Når ledelsen i samråd med medarbejderne har besluttet at indføre en stresspolitik er det vigtigt at der informeres om det med det samme. Der skal være plads til spørgsmål og en hvis skepsis. Alle forandringer giver uro i en organisation, så tro ikke at dette er en undtagelse.

Derefter er første skridt, at I klargør mål og visioner med indførelsen af stresspolitikken. Hvorfor skal vi have det? Hvad vil vi bruge det til? Og hvordan vil vi gøre det?

Invitér hurtigt medarbejdere og ledere til at deltage i en styregruppe, som skal være tovholdere på hele forløbet. Det vil være en fordel at forankre styregruppen delvist i SiU og SU, fordi der her sidder nogle personer, som er vant til at arbejde med virksomhedens udvikling.

UNDERVEJS:

Nogle af de ting I kan tage med i jeres arbejde med stresspolitikken kan være:

- o Hvordan vil vi synliggøre de forbedringer, som arbejdet med stresspolitikken vil give?
- o Hvordan vil vi formilde de ting der besluttet videre?
- o På hvilke områder skal alle ansatte inddrages i beslutningerne om stresspolitikken?
- o Hvilke forhindringer står vi overfor?

- o Hvilke faktorer i vores struktur og kultur er med til at fremme en adfærd eller holdning, som kan give stress? (Er det tilladt at holde pauser, at gå før tiden, at arbejde over, at sige nej til opgaver? osv. osv.)
- o Hvilke opgaver har vi, og hvordan fordeler vi opgaver og ansvar imellem os?
- o Hvordan taler vi sammen? Hvordan flyder informationer i organisationen?
- o Er der uløste konflikter i organisationen? (DETTE ER MEGET VIGTIGT!)
- o Føler alle at de har opbakning fra ledelse og kolleger?

Sørg for at inddrage alle ansatte så meget som muligt, evt. ved at afholde forskellige møder undervejs, hvor der kan diskuteres omkring de forskellige spørgsmål.

AFSLUTNING:

En egentlig afslutning kan ikke beskrives, fordi stresspolitikken er en løbende proces. Men på et tidspunkt er I nået dertil, hvor jeres diskussioner og deraf følgende beslutninger kan skrives ned og formidles til alle medarbejdere. Derefter er det op til hver enkelt person at holde øje med sig selv og kolleger og ledelse for at se, hvordan de har det, og om stresspolitikken følges.

CPS-metoden – struktureret og kreativ problemløsning

På gulvet ved mødebordet ligger et stykke papir, hvor der står CPS. Måske burde de ikke lade den slags ligge og flyde på gulvet. CPS står for Creative Problem Solving og er en struktureret og kreativ problemløsningsmetode. CPS kan blandt andet bruges undervejs i arbejdet med at skabe stresspolitikken og i andre sammenhænge, hvor I skal have løst fastlåste problemstillinger, eller simpelthen mangler nye idéer. CPS sikrer, at alle deltagere bliver inddraget og kan støtte den endelige løsning.

En CPS kan gennemføres på mindre end en halv time, hvis deltagerne er vant til at bruge metoden. Ofte kan det dog være en fordel, at sætte mellem et par timer og en hel dag af til forløbet. Det optimale deltagerantal ligger mellem 4 og 25 personer.

CPS gennemføres med meget faste spilleregler. Det er en fordel at have en proceskonsulent eller en anden som mødeleder. Mødelederen skal styre processen og sørge for at spillereglerne overholdes. Det er en fordel at sidde i en hestesko-form eller i en kreds. Deltagernes bud skrives op på en tavle. Deltagerne skal informeres om spillereglerne inden runden startes. Spillereglerne kan opstilles som følger:

- Alle spørges efter tur
- Der må gives ét bud/input i stikord eller som en kort sætning
- Der må ikke kommenteres
- Der kan om nødvendigt stilles uddybende spørgsmål
- Har man ikke et bud/input meldes pas
- Har man meldt pas er man dog stadig med i næste runde
- Der spørges rundt indtil alle melder pas

En CPS vil typisk gennemgå fire faser:

- Aktualisering af problematik og data gennem spørgsmål: Hvilke faktorer er med til at gøre os stressede? Hvad kan vi ændre på og hvad står fast?
- Opstilling af problemer/indstasjonsområder med efterfølgende vurdering og udvælgelse
- Opstilling af løsningsforslag med efterfølgende vurdering og udvælgelse

- Handlingsplan med tidsplan og ansvarsplacering af de enkelte opgaver. Vær så konkret som muligt. Og sæt navne og deadlines på ansvarsområderne.

De 5 R-ord

Endnu et værktøj, som kan være en inspiration i jeres arbejde med udvikling af et godt psykisk arbejdsmiljø eller med udviklingen af en stresspolitik, ligger på mødebordet ved musen og tyren. Det er de 5 R-ord. De 5 R-ord kan bruges til at udforme en arbejdsmiljøpolitik, som virksomheden kan styre efter. Metoden hjælper til afklaring af forskellige faktorer. Hvem gør hvad? Hvorfor vil vi gøre det? Vi skal gøre det! Prioritering af opgaver. Løsning af opgaver. Måling af den ydede indsats. Og endelig skal metoden gøre arbejdsmiljøet synligt for den enkelte og fælleskabet.

I de 5 R-ord arbejdes med vilkår. Der er nogle grundvilkår, som ikke kan ændres. Der er nogle vilkår, som kan ændres gennem ledelsens indsats. Der er nogle vilkår, som kan ændres gennem gruppens samlede indsats. Og endelig er der nogle vilkår, som kan ændres gennem den enkeltes indsats.

De 5 R-ord er gennemgås i det følgende med eksempler på relevante spørgsmål til hver kategori. De skal gennemarbejdes i den nævnte rækkefølge.

Rammer:

- Hvilke arbejdsopgaver er der?
- Hvilke beføjelser er der?
- Hvordan er de økonomiske rammer?
- Hvilke andre sammenhænge er relevante?

Retning:

- Hvilke mål er der for arbejdet?
- Hvilken fælles vision har man?
- Hvilke resultater forventes – for hvem og hvorfor?

Roller:

- Med rammer og retning stillet klart op, hvordan ser den aktuelle rollefordeling ud?
- I forhold til kompetencer?
- Skal der andre, nye eller flere roller til?
- Skal der omfordeles eller samarbejdes på nye måder?
- Er hver enkelt klar over sin rolle og dens indhold?

Regler:

- Hvilke spilleregler ønskes for samarbejdet? – både internt og med eksterne samarbejdspartnere!
- Hvordan ser informationsvejene ud?
- Hvordan fordres bedst muligt samarbejde i forhold til arbejdsgange ?
- Skal der være deadlines for arbejdsprocedurer eller andet der letter samarbejdet?
- Hvordan ser den optimale arbejdsfordeling og arbejdsgang ud – og hvordan kan den realiseres ud fra givne rammer og retning?

Relationer:

- Hvordan optimeres arbejdsglæden gennem de relationer vi har indbyrdes på arbejdspladsen?
- Hvilken kommunikation ønsker vi at have – fagligt, socialt, privat, samt med hvem, hvor og hvornår? (medarbejder - medarbejder, medarbejder – leder, medarbejder – ekstern samarbejdspartner, leder – ekstern samarbejdspartner m.m.)
- Hvilke støtteformer ønsker man indbyrdes på arbejdspladsen?
- Hvordan kan dette realiseres?

Det kan som i de andre metoder være en fordel at have en ude fra til at styre processen. Det er en proces som kræver mange timers arbejde. Men det skaber klarhed, som igen skaber bedre psykisk arbejdsmiljø. Så det er bestemt besværet værd.

Kaizen

Myrerne hos bogtrykkeren er i fuld sving omkring nogle bøger med titlen ”Kaizen”. Måske skulle de give den til deres leder. Det kunne give virksomheden et løft, især på ledelsessiden, hvor den ser ud til at mangle lidt. Kaizen er en japansk ledelsesmodel, der fokuserer på de små forbedringer og meget involvering af medarbejderne. Med Kaizen som ledelsesmodel vil det være lettere for jer at få en konstruktiv snak om at skabe det gode psykiske arbejdsmiljø, som skal til for at dæmpe og forebygge stress.

Kaizen består i grove træk af 5 hovedelementer, som gennemgås kort i det følgende.

1. Kundefokus

Har måske ikke så stor betydning i forhold til stress – ikke direkte i hvertfald. Indirekte kan et positivt forhold til kunderne betyde noget for virksomhedens økonomi. Økonomien smitter ofte af på trivslen i en virksomhed. Desuden kan et godt forhold til kunderne være med til at skabe mening for medarbejderne. Mening er et af de 6 guldkorn, så det kan også have en positiv effekt.

2. Udbredelse af overordnede mål og politikker

Fokus på dette punkt vil give større synlighed og forudsigelighed i den enkelte medarbejders hverdag. Det vil give en større tryghed og dermed bedre trivsel. For at vi kan engagere os i vores arbejde er det rart med et overblik over, hvor vi er på vej hen, og hvordan vi skal komme derhen.

3. Procesorientering af virksomhedens aktiviteter

I Kaizen tror man på, at forbedringer skal involvere alle og gå på tværs af virksomheden. Dermed skabes et bedre sammenhold. Medarbejdere og ledere har gode muligheder for at komme i dialog om udviklingen. Ved at være procesorienteret bliver der mulighed for mere indflydelse til alle. Det giver bedre engagement og bedre psykisk arbejdsmiljø. På denne måde bruges ressourcerne i virksomheden også på en mere effektiv måde.

4. Systematiske og kontinuerte forbedringer af virksomhedens processer

Ved at identificere nøgleprocesser og måle præstationer kan virksomheden lave løbende små forbedringer igangsat af både medarbejdere og ledere. Det er endnu et eksempel på, hvordan medarbejderindflydelse kan skabe fordele for den enkelte og for virksomheden på én gang.

5. Totalt engagement fra alle

Hvis det ligger din virksomhed på sinde at skabe motivation ved at skabe positivt engagement fremfor at svinge pisken, så er den allerede et godt stykke på vejen hen mod at blive en virksomhed, som medarbejdere og ledere trives i.

Kaizen er en måde at tænke om sin virksomhed og om det at være leder. Tankegangen i Kaizen kan med fordel kombineres med en eller flere af de præsenterede metoder.

De beskrevne fremgangsmåder er eksempler på metoder til organisationsudvikling. Der findes mange andre måder at gribe udviklingen af din arbejdsplads an på. Hvis du er interesseret i at høre idéer og vejledning omkring dæmpning og forebyggelse af stress via organisationsudvikling, er du altid velkommen til at kontakte Grafisk BAR med spørgsmål.

Det var, hvad vi havde valgt at bringe i denne håndbog om stress. Nu er det op til dig og din arbejdsplads, hvordan I vil bruge idéerne. God fornøjelse!

Og husk: Pas på dig selv og de andre!