

STRESS MAGASINET

BO NETTERSTRØM:
VIRKSOMHEDER VIL BLIVE TVUNGET TIL
AT TAGE STRESS ALVORLIGT

KEND DIN STRESS
- LÆG ET PUSLESPIL

DU KAN SELV GØRE MEGET
FOR AT UNDGÅ STRESS



STRESS MAGASINET

NR. 04 | AUGUST 2006

Ansv. redaktør

Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv,
hhv@teamarbejdsliv.dk

Redaktion

Lynx Media og TeamArbejdsliv samt
freelancejournalisterne
Helle Jung, Mikael Jalving og
Mia Fuglsang Holm

Art Director

Anne Grauslund Hansen,
Lynx Media

Foto

"Das Buro"
v/Ulrik Jantzen & Peter Sørensen

Udgiver:

Det Personalepolitiske Forum
Projektledere på projekt
Arbejdsbetinget stress:
Flemming Blønd - fbl@kl.dk
Anne Kathrine Kragh Petersen – akp@arf.dk
Henrik Carlsen – hc@kto.dk

Tryk

Scanprint

Oplag

25.500

Download

www.personaleweb.dk/stressmagasinet4
www.lederweb.dk/stressmagasinet4

INDHOLD

- 3** LEDER
- 4** DET KAN DU SELV GØRE
Fokus og fakta
- 6** DET HANDLER OM TID
Interview med stressforsker Bo Netterstrøm
- 10** MAN SKAL MENE DET, DER STÅR
Leder af Center For Stress, Thomas Milsted
- 12** HER ER DET OK AT SIGE FRA
Rambøll Danmark
- 14** TAG DIG SELV ALVORLIGT
Per Henriksen, Psykologcentret Trekanten
- 16** SAMFUNDET MÅ TAGE ANSVAR
Laila Jensen, Danmarks Lærerforening
- 20** STRESS SKAL BEHANDLES AF PROFESSIONELLE
Ekspertter om markedet for stresshåndtering
- 22** KORTLÆG DIN STRESS MED ET PUSLESPIL
Fokus og fakta
- 24** EN LEDER SKAL TURDE BLOTTE SIG
Erfaringer med stress-puslespillet
- 26** DEN INDRER ARBEJDSGIVER SKAL TÆMMES
Stresscoach Lisbeth Nielsson
- 28** NÅR ARBEJDET TAGER MAGTEN
Arbejdsnarkomani kan give stress
- 30** DE STRESSER OGSÅ I VESTJYLLAND
Børnehave i Ølgod prikker hul på stress-bylden
- 32** STRESS KAN FORSTYRRE PERSONLIGHEDEN
Stressens psykologi
- 34** HAR DU TALT MED DIN KROP I DAG
AMI-forsker: stress gør os døve for kroppens nødråb
- 37** DET LØNNER SIG AT SIGE FRA
Eline Roos fra Frederiksberg Hjemmepleje
- 38** STRESS ER TABU
Fokus

JEG STILLER KRAV TIL MIG SELV

Når (amts)kommunale ansatte bliver spurgt, hvor de synes kravene til deres arbejde kommer fra, svarer de oftest: Fra mig selv. Først længere nede på listen kommer kravene fra politikere, ledere og borgere. Det siger noget om, hvor ansvarsfulde og engagerede ansatte i kommuner og amter er. De stiller store krav til sig selv om at gøre arbejdet så godt som overhovedet muligt – og gerne lidt til.

Men når ansatte stiller store krav til egen præstation, ligger der også en fare for, at de glemmer sig selv. Glemmer at lytte til de signaler, kroppen og psyken sender. Dermed kan stress let gå hen og blive en uheldig følgesvend på jobbet – og hvad værre er: Det kan de stressbetingede sygdomme også.

Den kroniske stress er noget som udvikles over tid. Derfor kan den også tages i opløbet. Og derfor kan og må alle - ledere såvel som medarbejdere - tage sit eget personlige ansvar for den del af stressen, de selv kan gøre noget ved. Det er hovedtemaet for det nummer af STRESS MAGASINET, du sidder med i hænderne.

I magasinets redaktion har vi også stillet krav. Vi har ønsket at give alsidig inspiration til arbejdet med at nedbringe stressniveauet rundt omkring på de kommunale og amtslige arbejdspladser.

Den enkeltes arbejde med sig selv i forhold til stress, kan ikke stå alene. Andre må også bidrage. MED-, samarbejds- og sikkerhedsudvalgene må gøre deres del – det handlede magasin nr. 1 om. Chefer og politikere har deres ansvar for en samlet

stressindsats – det handlede nr. 2 om. Ledere og ansatte må sammen i hverdagens opgaveløsning, samarbejde og kommunikation gøre deres til at identificere, håndtere og forebygge arbejdsbetinget stress – hvilket var temaet i magasin nr. 3.

Dette nummer af STRESS MAGASINET er det foreløbigt sidste i rækken. Men helt

slut er det ikke. Vi vender tilbage om ca. et år med en form for metodebog eller idekatalog. Altså noget andet end de fire magasiner. Men målet er det samme: At bidrage til arbejdet med stress på de kommunale og amtslige/regionale arbejdspladser. Gode erfaringer med metoder og angrebsvinkler hører vi derfor meget gerne nærmere om. ◀



DET KAN DU SELV GØRE

Stress er en mekanisme, som sætter os i stand til at møde udfordringer med øget energi, når der stilles nye eller større krav til os. På den måde er stressmekanismen god og kaldes akut stress. De negative konsekvenser opstår først, når krop og psyke er i en konstant spændingstilstand – altså når stressen bliver kronisk. Det er her, det bliver vigtigt at kunne sætte ind som person, og helst inden det når så vidt.

Grænserne for, hvornår det er for meget, er forskellige fra person til person. Stress er nemlig et resultat af vore oplevelser, fortolkninger og reaktioner på krav. Når man skal tage vare på sin egen stress, er der derfor to veje at gå: 1) gøre noget ved de krav, som man står overfor, eller 2) gøre noget ved den måde, man selv oplever, fortolker og reagerer på. Begge dele er lige væsentlige.

FORHOLD DIG TIL KRAVENE PÅ JOBBET

At ændre på kravene eksempelvis fra arbejdspladsen kræver ofte langt mere end det, man selv kan håndtere her og nu. Ofte er det nemlig sociale, ledelsesmæssige og organisatoriske handlinger, der skal til. Men der vil dog tit være noget,

man selv kan ændre på i dagligdagen. Det kan være tilrettelæggelsen, de metoder man bruger eller de rutiner man har i forbindelse med arbejdet. Men selv det kan være vanskeligt. For det kræver, at man kan holde fokus på det, der er årsagen til stressen.

FORHOLD DIG TIL FAKTA

Meget stressforskning har gået på at undersøge, hvordan man som person håndterer en stresset situation. Her skelner man mellem at være problemfokuseret og følelsesfokuseret. I den problemfokuserede håndtering vil man "gå efter" årsagen – problemet. Her vil man hele tiden stille sig selv og sine omgivelser spørgsmålet: Hvad er det, der fører til, at jeg er stresset? Gå efter facts. Gå efter de situationer, hvor du oplever at blive stresset. Er det, når der er deadline på en større opgave? Er opgavemængden blevet for stor og uoverskuelig? Er det situationer, hvor der er uklar kompetence? Eller er det i et samarbejde med en bestemt kollega? Få ord på det, så kan man arbejde mere systematisk med den givne situation.

I den følelsesfokuserede stresshåndtering vil man mest være opmærksom på

følelserne og de kropslige konsekvenser af stress. Derved kan man risikere at gøre ondt værre, idet man ikke får fat i noget af det, som påvirker ens stress. Følelserne skal have plads, men de er ikke gode at handle rationelt ud fra.

KEND DINE STRESSTEGN

Som individ kan du på flere måder gøre dig bedre til at identificere, håndtere og forebygge stress. Først og fremmest kan du tilegne dig viden om stress. Du kan lytte til kroppens signaler, og du kan lytte til, hvad andre siger. Det værste, der kan ske, er nemlig, at du ikke registrerer eller negligerer de ofte mange stress-signaler. Det kan man blive alvorligt syg af.

FORHOLD DIG TIL EGNE VÆRDIER OG ADFÆRD

Også de krav, man stiller til sig selv, kan skabe stress. Det kan være faglige ambitioner, som ikke hænger sammen med de reelle muligheder. Måske skal man derfor afstemme sine forventninger, så de passer bedre til situationen. Eller måske skal man slet ikke være i det pågældende job.

Det kan også være ens egen andel i et socialt samarbejde med en kollega/bor-



ger/klient. Hvorfor kan jeg f.eks. ikke lide vedkommende? Hvad er det han/hun vækker i mig? I sådanne sammenhænge kan det være nødvendigt, at den enkelte får en bedre indsigt i egen psykologi og adfærd for at forebygge, at lignende situationer opstår igen og igen.

OPSØG STØTTE HOS ANDRE

Samtale og støtte er en vigtig del af såvel det stresshåndterende som det stressforebyggende arbejde. Men det kræver af den enkelte, at han eller hun også opsøger samtalen og støtten – selv når det er svært. Der skal en hel del mod til

at gå til en leder og sige, at man oplever stresssymptomer og ikke er i stand til at gøre sit arbejde godt nok. Især i sådan en situation er det til stor hjælp, hvis der findes "uvildige" stressvejledere/TR/SR på arbejdspladsen, som man kan gå til med sine observationer og overvejelser. ◀

DET HANDLER OM TID

Det tager tid at lave om på dårlige vaner. Både for den enkelte og for de virksomheder, der er begyndt at indføre stresspolitik, mener stressforsker.

Danskerne er stressede som aldrig før. Sådan lyder det igen og igen fra nye undersøgelser af befolkningens stress-niveau. Men kan vi nu tro på tallene? Skyldes de høje indikatorer på stress måske snarere, at vi er begyndt at bruge begrebet stress om stadig mere? Når f.eks. Teknologirådet oplyser, at hver fjerde dansker føler sig stresset i hverdagen, og at hver femte er så stresset, at det går ud over livskvaliteten, hvad betyder det så helt konkret?

Overlæge, arbejdsmediciner og stressforsker Bo Netterstrøm vil hellere tale om en stigende arbejdsbelastning end om stigende stress. Stress er et symptom på en voksende belastning på arbejdspladsen, mener han. Og det er de såkaldte videnarbejdere, det går hårdest ud over.

"Der bliver stillet tiltagende store krav til vores produktivitet og effektivitet, og hvor det tidligere typisk var den ufaglærte akkordarbejder, der fik stress, så er det i dag de veluddannede – og måske især den

veluddannede leder – som er i risiko for at udvikle stress", siger han.

De, der førhen som regel havde overskud og følte, at de havde styr på deres arbejds-situation, er med andre ord nu kommet i klemme. Og det er nyt.

"Derfor er det ikke så underligt, at oplevelsen af stress stiger", siger Bo Netterstrøm.

Arbejdsmedicineren minder dog om, at det også er os selv, der er blevet mere stræbsomme i vores job.

STATUS PÅ STRESS

Når Bo Netterstrøm bliver bedt om at give et øjebliksbillede af stresssituationen, henviser han til en undersøgelse foretaget af Arbejds miljøinstituttet (AMI):

"Den viser, at kravene til folk på arbejdsmarkedet er blevet skærpet, og at det psykiske arbejdsmiljø alt andet lige er blevet dårligere de seneste par år."

Alligevel er billedet sammensat. Ifølge Bo Netterstrøm har mange virksomheder og organisationer af flere grunde taget stressspørgsmålet op. F.eks. har de oplevet skattede medarbejdere gå ned med flaget, og lært, at stress kan ramme selv den bedste. Desuden er situationen på arbejdsmarkedet sådan, at der mange steder er mangel på arbejdskraft. Det påvirker ifølge stressforskeren, at virksomhederne faktisk bliver tvunget til at tage stress alvorligt. Ellers kan de ikke holde på deres medarbejdere.

"Vi kan se, at folk søger derhen, hvor der er godt at være", siger han.

Af disse grunde spår Bo Netterstrøm, at en aktiv stresspolitik vil blive lige så almindelig som virksomheders forlængst hævdevundne alkohol- og rygepolitik. Stresspolitik vil blive et konkurrenceparameter. Så hvis han er pessimist på kort sigt, er han optimist på lang sigt.

"Befolkningen vil med tiden lære at håndtere stress."

VI SKAL LÆRE KUNSTEN AT SIGE
'PYT'. DET DU IKKE NÅR, ER I
GRUNDEN LIGEGYLDIGT. ”

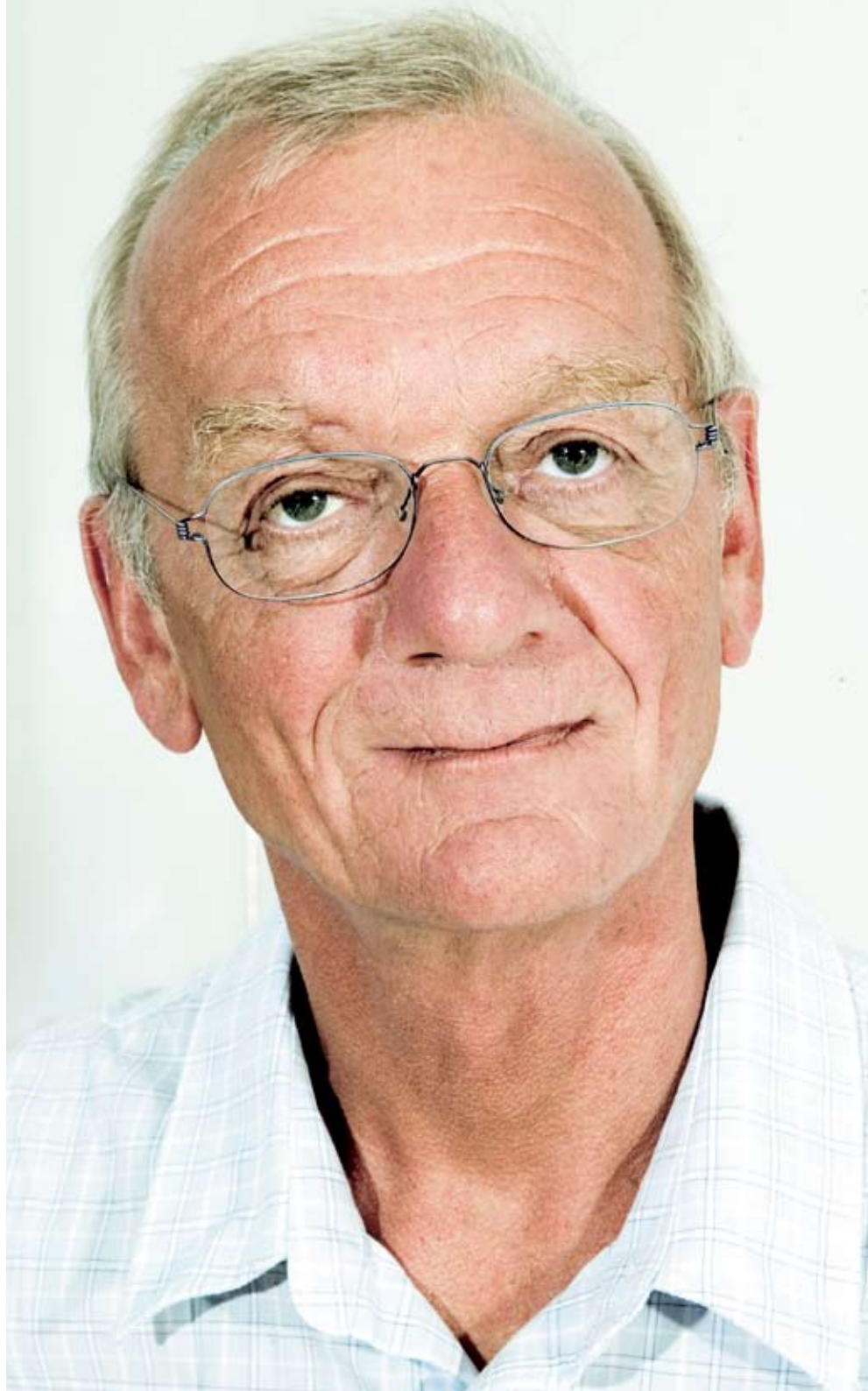
BO NETTERSTRØM, ARBEJDS-
MEDICINER OG STRESSFORSKER

NY STRESS- VEJLEDNING TIL SU PÅ DET STATSLIGE OMRÅDE

Samarbejdsudvalget har fået en ny opgave med at drøfte og udforme retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer med arbejdsrelateret stress. For at inspirere drøftelserne og støtte samarbejdsudvalgenes arbejde med udformning af retningslinierne, har Centralorganisationernes Fællesudvalg, CFU, og Personalestyrelsen udarbejdet en fælles vejledning.

Vejledningen fokuserer på samarbejdsudvalgets rolle og processen med at udforme retningslinier. Den indeholder ikke detaljeret klinisk-faglig information om stress og symptomer på stress. I stedet findes henvisninger til, hvor sådanne oplysninger findes.

Læs vejledningen på:
www.samarbejdssekretariatet.dk



FAKTA OM SAMFUNDETS OMKOSTNINGER:

En ny opgørelse fra Statens Institut for Folkesundhed viser, at stress-sygdomme hvert år koster samfundet 14 milliarder kroner – tab fra dem, der dør for tidligt af stress eller er syge i længere perioder. Og det er især yngre mennesker mellem 30 og 50 år, der rammes af stress.

FAKTA OM STRESS OG FØRTIDSPENSION:

Ifølge en undersøgelse lavet af PFA Pension skyldes 20 pct. af alle ansøgninger om førtidspension stress. Også Ankestyrelsens seneste tal viser, at stress sender stadig flere på pension. Således lå diagnosen "psykiske lidelser", hvortil stress medregnes, bag 43 pct. af nye tilkendelser om førtidspension i første kvartal af 2006, mens denne andel var 34 pct. for fire år siden. Læs mere på www.ast.dk

FAKTA OM MÆND, KVINDER OG STRESS:

Ifølge en undersøgelse foretaget af Nordic Mental Corporation for Falch Healthcare bliver kvinder hurtigere mere belastet af stress end mænd, mens mænd til gengæld venter længere med at søge hjælp.

HVAD DEN ENKELTE KAN GØRE

Men hvad kan den enkelte gøre – her og nu – for at ruste sig mod stress. Bo Netterstrøm giver tre gode råd.

For det første gælder det om at sætte mål for, hvad man vil med sit arbejde – f.eks. det næste halve år eller de næste fire år. Vil du være chef, eller er du på vej til noget andet?

For det andet gælder det om at strukturere sin tid, så man har en realistisk chance for at nå det, man sætter sig for. Dermed undgår man følelsen af at være utilstrækkelig, mener Bo Netterstrøm, som tilføjer, at "det, du ikke når, er i grunden ligegyldigt". Han efterlyser desuden, hvad han kalder for kunsten at sige pyt, dvs. at man ikke hidser sig op over småting.

Endelig gælder det om at styrke sin modstandskraft overfor stress, hvilket indebærer, at man skal dyrke sin familie, sine venner, kolleger og sit netværk. Det er nemlig i virkeligheden alt det sociale, man skal huske - alt det rundt om én. For det er her, vi lader op mentalt.

Til modstandskraften hører også den fysiske form.

"Sørg for at få motion og ordentlig nattesøvn. Nattesøvn er en god indikator for, hvorvidt du er stresset. Hvis du sover dårligt, så se at gøre noget ved det", lyder det fra Bo Netterstrøm.

DET RAMMER ALTID NABOEN

Men hvorfor lytter folk ikke til de gode råd? Det er jo ikke første gang, arbejdsmedicinere og stressforskere minder om gode forholdsregler mod stress. Det har Bo Netterstrøm også et bud på.

"Folk siger altid, at stress rammer de andre, eller at det er naboen, der får stress, men glemmer, at stress kan ramme alle, selv de mest overskudsprægede mennesker. Skulle de blive ramt af stress, indser de det almindeligvis for sent".

Folk er generelt for dårlige til at mærke efter, hvordan de har det – og reagere på det, vurderer Bo Netterstrøm. Især mænd. "Det er typisk mænd, der kommer for sent i gang med at ændre adfærd eller ligefrem tror, de kan arbejde sig ud af det, og det er mildest talt en dårlig løsning", slutter Bo Netterstrøm. ◀



Stresshåndtering og arbejdsglæden

Bestil en skræddersyet temadag til MED- og SU-udvalg om stress på arbejdspladsen og opfyld kravene i overenskomsten 2005

Det er en stor og kompliceret opgave at identificere, håndtere og forebygge stress i det daglige arbejde og dermed leve op til sit ansvar som arbejdsplads. Heldigvis er der hjælp at hente. Som noget nyt lancerer PUF en produktiv, informativ og inspirerende temadag, der tager udgangspunkt i den enkelte arbejdsplads' aktuelle situation og videre udvikling.

Temadagen består af to dele:

En grundlæggende introduktion til stoffet, der byder på

- redskaber og metoder, der gør det muligt at arbejde objektivt og systematisk med organisatorisk og individuel stress
- viden om (forandrings)stress og definition af ansvar i henhold til de seneste aftaler på området
- hjælp til at udarbejde retningslinjer for arbejdspladsen samt hjælp til at identificere, håndtere og forebygge stress i forbindelse med jeres konkrete opgaver, arbejdsmængde, organisering og mål.

En valgfri del, hvor I ud fra egne ønsker og behov har mulighed for at gå mere i dybden med en række emner:

- metoder til stressidentificering
- stresshåndtering
- kommunikation i organisationen
- forandringsprocesser.

Temadagen rekvireres til afholdelse i den enkelte (amts)kommune, evt. ved at flere kommuner, forvaltninger eller institutioner går sammen. Prisen pr. temadag er 8.500 kr. Den dækker tilrettelæggelse, underviserhonorar m.m. I skal selv sørge for lokaler, forplejning og dække eventuelle udgifter til materialer og transportomkostninger. Hvis der er behov for det, kan forløbet forlænges til to dage. Der kan maksimalt være 20-25 deltagere på et hold.

Kontakt PUF's administration for bestilling eller yderligere information:

Janne Møller, tlf. 89595957, e-mail jm@cok.dk og

Britt Jelsbak, tlf: 96303294, e-mail bj@cok.dk

www.puf-uddannelser.dk



Kystvej 26,
postboks 160,
8500 Grenaa,
telefon 89 59 53 50

MAN SKAL MENE DET, DER STÅR

Skal en trivselspolitik virke efter hensigten, skal man mene det, der står. Hold op med at fokusere så meget på bundlinjen og kom i gang, lyder opfordringen fra lederen af Center For Stress.

Det er in at profilere sig som stressfri virksomhed. Men det giver kun mening, hvis der er handling bag ordene.

Det mener leder af Center For Stress, Thomas Milsted, som i sit arbejde har mødt mange virksomheder, der på den ene eller anden måde har sat stress på dagsordenen. Mange til ug, men desværre også en del til O3.

"Der er den lille grød, vi går uden om, og det er det der med, at vi godt vil stresshåndtere, så længe det ikke berører bundlinjen. Jeg gad godt se, at man i højere grad sagde: Vi siger ikke bare ja til hvad som helst, vi skal være realistiske og se, om antallet af opgaver rent faktisk hænger sammen med ressourcerne," siger han.

Han opfordrer virksomhederne til at bruge trivselspolitikken som et instrument til at være visionær og ændre, hvor der skal ændres.

"Hvis man virkelig gerne vil lave en god trivselspolitik, er det vigtigt, at man ikke

DET, VI GØR MEST I, ER AT UNDERSØGE UDEN AT HANDLE. VI ER IKKE PARATE TIL AT TAGÉ DEN EGENTLIGE KONSEKVENNS FOR AT KOMME STRESS TIL LIVS. ”

THOMAS MILSTED, LEDER AF CENTER FOR STRESS

kun forsøger at få medarbejderne til at håndtere de vilkår, der er. Man skal også se på, hvad det er for vilkår, man vil forsøge at skabe," forklarer han.

ALLE HAR ET ANSVAR

Hvis en trivselspolitik skal fungere i praksis, er det vigtigt, at medarbejderne er bevidste om, at stressforebyggelse for-

deler sig på fire ansvarsområder. Først og fremmest på individet, som skal tilegne sig viden om stresshåndtering. Derefter gruppeniveauet, hvor redskabet er dialog. Gruppens medlemmer skal aftale nogle spilleregler ud fra bevidstheden om, at alene den måde de er sammen på, kan være en stressfaktor. Tredje niveau er ifølge Milsted ekstremt vigtigt; nemlig le-

delsesniveauet. Det er herfra, de ansatte modtager signaler om, hvad der er legalt at tale om, og hvor seriøst det her med stress egentlig tages.

"Når man kommer ud på en virksomhed og skal holde stressforedrag, er det jo frivilligt at deltage, og så er det desværre ofte lederen, der bliver væk. Det sender et dårligt signal til medarbejderne, som samtidig bliver frustrerede over, at de får mere viden om stressforebyggelse end deres egen chef."

Øverst oppe finder vi organisationsniveauet. Det er her, hele trivselspolitikken værdisættes, og hvor de overordnede rammer skabes.

MAN SKAL MENE DET, DER STÅR

Det hjælper dog ikke meget at kende til de fire ansvarsområder, hvis medarbejderne ikke kender til selve indholdet af trivselspolitikken. Det er derfor vigtigt at få den bredt ud til alle medarbejdere, så de

ved, hvorfor den giver mening. Vigtigst af alt skal de dog føle, at det er ok at bruge den.

"Trivselspolitikken skal være troværdig. Man skal mene det, der står, så man ikke får at vide, at det er ok at sige fra, og når man så gør det, så er det det ikke alligevel. Og så er det vigtigt at inddrage medarbejderne aktivt, så trivselspolitikken ikke bare bliver et stykke papir, men noget de rent faktisk skal arbejde med ude i afdelingerne," forklarer Milsted.

Som et sidste godt råd opfordrer han virksomhederne til at lade topledelsen være med fra start, når trivselspolitikken skal udformes, så det ikke bare er noget, der delegeres ned i systemet. Det sender et godt signal og giver medarbejderne en følelse af, at det er et fælles projekt. ◀



SÅDAN FOREBYGGER I STRESS PÅ DIN ARBEJDSPLADS:

- Skab klarhed om roller og ansvar
- Giv hinanden feed back
- Sørg for en god planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet
- Vær klar i forventningerne til hinanden i forhold til produktion, ansvar og samarbejde
- Skab ro omkring arbejdet gennem dialog og fastholdelse af overblik

Kilde: Center For Stress

HER ER DET OK AT SIGE FRA

Medarbejdernes trivsel har første prioritet hos Rambøll Danmark. Her har man nedfældet en trivselspolitik, der giver plads til at råbe om hjælp og være der for hinanden.

- Ham, der sidder derovre... Kan du ikke tage fat i ham?

En medarbejder har stukket hovedet indenfor hos HR-koordinator Lis Kirschner, fordi en kollega virker stresset. Og den slags henvendelser er der blevet flere af, siden Rambøll Danmark for et års tid siden fik en nedskrevet trivselspolitik, der sort på hvidt slår fast, at medarbejdernes trivsel har første prioritet.

"Det, at man holder møder om trivselspolitikken, og at den er nedskrevet i en tilgængelig form, betyder, at der kommer et signal fra ledelsen om, at man har fokus på det, og at det er legalt at træde frem, uden at det vil påvirke ens karriereforløb. Der er blevet mere åbenhed omkring stress, og der er kommet flere ud af skabene," fortæller Lis Kirschner.

REDSKABER TIL MEDARBEJDERNE
Maria Wass-Danielsen er en af de medar-

bejdere, som både selv har været ramt af stress og hevet fat i kolleger, der virkede til at være det. Hun tilmeldte sig et af de kurser i stresshåndtering, som Rambøll Danmark tilbyder sine medarbejdere.

"Jeg fik redskaber til at håndtere de situationer, hvor jeg kan blive ramt af negativ stress, og senere fik jeg en snak med min leder og kolleger om, hvordan man bedst indretter sin arbejdsgang, så man undgår stress," siger hun.

Stresskurser er blot et af mange tiltag, som Rambøll Danmark har sat i værk for at forebygge stress. I trivselspolitikken er der, ud over store ord om værdigrundlag og målsætninger, beskrevet en række 'trivsels-redskaber', som medarbejderne kan tage i brug.

Et af dem er ressourceplanlægning – også kaldet RESPLAN. Her kan medarbejderne 'reservere' tid til de opgaver, han eller hun forventer at skulle arbejde med

over de næste tolv måneder.

"Vi lever jo af at sælge timer, så for os er det utrolig vigtigt, at man hele tiden har en fornemmelse af, hvad det er for en belastning, der ligger på den enkelte medarbejder. Både i situationer, hvor der ikke er nok at lave, men så sandelig også hvor der er for meget. Så kan lederen drøfte situationen med medarbejderen og finde ud af, om der måske er nogle af opgaverne, der skal lægges over til en anden," forklarer HR-chef Erik Simonsen.

OKAY AT SIGE FRA

Den vigtigste forudsætning for trivsel er dog ifølge Rambøll Danmark den åbne dialog, som man i trivselspolitikken kalder feed back-kultur. Her menes ikke kun tilbagemeldinger på faglige projekter, men også at der er et miljø, hvor det er legitimt at råbe om hjælp og sige fra.

"I en dynamisk virksomhed, hvor vi har travlt, er det svært at undgå perioder, hvor

FAKTA OM VIRKSOMHEDERS STRESSPOLITIK:

Ifølge en undersøgelse lavet af Dansk Handel og Service har ca. syv pct. af danske virksomheder en stresspolitik. En ny undersøgelse fra Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd, FTF, viser det samme. Indenfor forbundets område har kun fem pct. af virksomhederne en stresspolitik. Med til billedet hører dog, at seks pct. er igang med at udforme en. Og det er en tendens miljøkonsulent i HK/Privat, Svend-Erik Hermansen, kan nikke genkendende til. Han vurderer, at tallet er stigende, men "bestemt ikke er noget at prale med". DI ligger ikke inde med ny statistik på området.

man er under pres. Derfor er det som medarbejder vigtigt at vide, at man har opbakning fra koncernen, og at man kan få hjælp, hvis man har brug for det. Så kan stressen måske vendes til noget positivt og energisk," siger Maria Wass-Danielsen, som har været ansat i virksomheden i fem år.

Også for lederne har det været en stor støtte, at der er blevet sat ord på trivselspolitikken.

"Det er en tryghed at vide, at firmaet ikke alene har tænkt på det, men faktisk også har skrevet det ned, og at det fungerer i praksis. Det, at trivselspolitikken er godkendt hele vejen op til øverste ledelse, gør, at man som leder ved, hvad man har

opbakning til, når der skal bruges ressourcer på at få en medarbejder på fode igen," siger Tonni Christensen, områdechef for transport og infrastruktur.

Børge Rambøll kaldte sin virksomhed for Rambøll-familien; et sted, hvor man ikke bare møder på arbejde, men er fælles om et værdigrundlag og om at skabe en vel fungerende arbejdsplads.

"Vi-følelsen er utrolig vigtig, fordi den sender et signal om, at det ikke kun er ledelsen, der er ansvarlig. Vi har alle et ansvar for, at tingene lykkes. Trivselspolitikken er på den måde et wake up call til medarbejderne," siger HR-chef Erik Simonsen. ◀



DET OVERORDNEDE MÅL ER AT HAVE TILFREDSE MEDARBEJDERE. JA IKKE BARE TILFREDSE, DE SKAL VÆRE GLADE OG LYKKELIGE. ”

ERIK SIMONSEN, HR-CHEF I RAMBØLL DANMARK

TAG DIG SELV ALVORLIGT

Røg og alkohol er måske en nærliggende men langt fra optimal stresslindring. Per Henriksen fra Psykologcentret Trekanten fortæller, hvordan man kan anvende nogle mere gavnlige løsninger.

Er du sagsbehandler i en kommune, skal du ofte lægge ryg til verbale slag fra klienter. Og er du sygeplejerske på en afdeling for kræftramte børn, har du en stor opgave i at håndtere de sorgramte forældres svære følelser – samtidig med dine egne. Det er blot eksempler på medarbejdere i den (amts)kommunale sektor, der er i risiko for at blive ramt af stress, fortæller psykolog Per Henriksen fra Psykologcentret Trekanten i København.

"De krav, der er omkring at skulle håndtere svære følelser, kan resultere i voldsom stress. Og det kan medføre en tilstand af emotionel udbrændthed. Man oplever, at ens engagement bliver mindre, og man får sværere ved at leve sig ind i de menneskers situation, som man arbejder med", forklarer Per Henriksen. Han rådgiver blandt andet folk med stresssymptomer og holder foredrag om emnet på virksomheder.

Selv om de arbejdsbyrder, der udløser stressen, umiddelbart kan være svære at ændre på, er der ting, man selv kan gøre for at afværgе stress.

"Hovedpointen er at bringe balance mellem de ressourcer, man selv har som person, og de krav, der stilles på arbejdet", forklarer Per Henriksen.

BRUG DIT NETVÆRK

Drejer det sig om en emotionel form for stress, som de ovenstående eksempler, er det utroligt vigtigt at bruge sit netværk. Man skal tale med familie og kolleger om, hvordan man har det for at få bearbejdet de svære følelsesmæssige tilstande. Ofte er det hjælp nok, men det kan være nødvendigt at tale med en professionel også.

Der er naturligvis andre former for stress end den emotionelle. Per Henriksen skelner mellem den kvantitative og kvalitative arbejdsbyrde, der begge kan udløse stress.

"De kvantitative krav i arbejdet har at gøre med mængden af opgaver. Det er altså arbejde, man sagtens kan finde ud af, der er bare for meget af det. De kvalitative krav handler om, at man ikke har den viden og de kompetencer, der skal til for at løse opgaverne. Derfor kan man let komme til at føle, at man ikke slår til og dermed få stress." Per Henriksen pointerer, at stress ofte kommer af en blanding af begge dele.

SÆT GRÆNSER OG HOLD FRI

Hvad enten det er det følelsesmæssige ansvar, mængden af papirer på skrivebordet eller et alt for højt lixtal, der har udløst stressen, tager folk ofte arbejdet med sig hjem. Og det der med at tage arbejdet med hjem gør vi under alle omstændigheder mere og mere. Men det grænseløse arbejde, som det ofte kaldes, er blot med til at forværre situationen.

"Mange medarbejdere er tilgængelige

HJÆLP TIL SELVHJÆLP

Under stress begynder man ofte at tænke mere negativt. Det kan være katastrofelignende tanker, og man forudser ting, som måske slet ikke sker. Og de negative tanker påvirker ens krop og adfærd. Derfor er en væsentlig ting, man selv kan gøre, at forsøge at undgå de negative tanker.

Sig til dig selv, at det er okay ikke at være perfekt. Du behøver ikke at løse opgaverne helt optimalt - det er ok, at det kun er 80 eller 90 procent perfekt.

24 timer i døgnet via mobil og hjemmecomputer. Og det kan udvikle stress, fordi det kan være svært at vide, hvornår man er på arbejde, og hvornår man har fri", siger Per Henriksen.

Er man begyndt at få symptomer på stress, er de mest tilgængelige midler ofte at spise lidt mere chokolade, snuppe et ekstra glas vin efter maden og ryge nogle flere cigaretter. Det er det, som Per Henriksen kalder for de u hensigtsmæssige mestringsstrategier.

"Eksempler på *hensigtsmæssige* mestringsstrategier er for eksempel at sørge for at holde pauser i arbejdet, at holde fri, når man er hjemme og være nærværende over for kone, mand og børn. At man ganske enkelt får sagt fra, sætter grænser og gør ting, der er gode for krop og sjæl."

Per Henriksen har også en sidste opfordring:



DET ER VÆSENTLIGT AT HUSKE PÅ, AT SELV OM ALTING HASTER, ER DET JO IKKE ALTING, DER ER VIGTIGT. ”

PSYKOLOG PER HENRIKSEN, PSYKOLOGCENTRET TREKANTEN

"Det er meget vigtigt, at man tager sig selv alvorligt. Folk har en tendens til at bagateliserer deres symptomer og sige, at 'det bliver nok bedre i morgen'. Men det gør det ofte ikke, så lad være med at bortforklare.

Det handler om at være ærlig og give sig tid til at komme til hæfterne igen." ◀



**SAMFUNDET
SOM HELHED
MÅ TAGE
ANSVAR**

RAMMES MAN AF STRESS, ER DET OP TIL EN SELV AT GRIBE TIL LOMMERNE. MED MINDRE ARBEJDSGIVEREN HAR LAVET EN SÆRLIG KRISEORDNING FOR SINE ANSATTE, ELLER MAN ER MEDLEM AF ET FORBUND, DER TILBYDER HJÆLP PÅ DET OMRÅDE OGSÅ.

For snart 15 år siden erkendte man i Danmarks Lærerforening, at mange af medlemmerne stod i vanskelige situationer – og det handlede ikke kun om stress, men også om andre psykiske arbejdsmiljøproblemer, eksempelvis voldstrusler og alkoholproblemer. En forsøgsordning blev derfor startet.

"Det blev en succes. Hvis man kan tilade sig at sige sådan, når vi i dag har mere end 1000 medlemmer om året, der henvender sig i rådgivningen om psykisk arbejdsmiljø. Mange henviser vi til psykolog, bl.a. på grund af arbejdsbetinget stress", siger konsulent Laila Jensen, der har været med fra den spæde start.

MED FEM TIMER NÅR MAN LANGT

I forsøgsperioden var der ikke loft over, hvor mange psykologkonsultationer den enkelte kunne få via lærerforeningen. Gennemsnittet blev i realiteten fire timer pr. person og i dag har forbundet et loft på fem. Og de "sølle" fem timer har stor effekt, konstaterer Laila Jensen.

"Set i et samfundsmæssigt og sygdomsforebyggende perspektiv er det ret tankevækkende, hvor lille en indsats der skal til, for at folk kan komme på ret spor igen. Det drejer sig om 4-5.000 kr. pr. person. Småpenge i det offentlige sund-

hedssystem og penge, som på længere sigt er givet godt ud sammenlignet med de udgifter, sundhedsvæsenet og virksomhederne kan få, hvis stressen får lov til at udvikle sig."

Men som det er i dag, kan læger kun i begrænset omfang henvise til psykolog i særlige alvorlige situationer, såsom død i nærmeste familie eller traumatiske oplevelser. Og de Arbejdsmedicinske klinikker har kun få psykologer tilknyttet.

Derfor har man i Danmarks Lærerforening gennem de seneste år kunnet konstatere, at det oftere og oftere er medlemmernes egen læge eller arbejdsgiver, der gør opmærksom på, at der findes en psykologordning til håndtering af arbejdsbetinget stress i deres forening.

"Det kan være OK set ud fra det enkelte medlems synspunkt. Men er det vores opgave som faglig organisation, at løse et samfundsmæssigt behov?" spørger Laila Jensen.

SÆT FOKUS PÅ DET KOLLEKTIVE

Laila Jensen fortsætter: "For 15 år siden var der mange, som henvendte sig med alkoholproblemer. Men det ser vi yderst sjældent i dag. Her har vores rådgivning været med til at skubbe til nogle

alkoholpolitikker på arbejdspladserne. Rådgivningen har været et vigtigt middel til at skabe denne positive udvikling. Vi håber det samme vil ske med stressindsatsen."

Individet har naturligvis selv et ansvar, understreger Laila Jensen. Vi har alle en opgave i at tage vare på vor egen del af stressen og være opmærksomme på, hvad vi kan gøre. Men på længere sigt må vi sætte mere fokus på de ting, som skaber stress, end alene at støtte de personer, som er kommet i klemme. Der skal fokus på arbejdsmiljøproblemerne ude i virksomhederne. Hvad er det i dagens arbejde, der stresser, og hvad skal vi gøre ved det? Der skal med andre ord fokus på det kollektive, lyder budskabet fra Laila Jensen.

"Derfor er det godt, man nu er enige om, at der skal udarbejdes stresspolitikker på skolerne. For hvis forudsigelserne om, at stress bliver et af de væsentligste sundhedsproblemer i fremtiden - og det tror jeg, det bliver- så skal det løses anderledes end i dag. Der skal sættes på forebyggelse. Og samfundet må træde mere aktivt til. De offentlige systemer skal gears til at støtte, håndtere og forebygge på stressområdet", slutter Laila Jensen. ◀



www.personaleweb.dk

- personalepolitik i samarbejde

www.personaleweb.dk/nyhedsservice

Gratis abonnement på personalepolitiske nyheder.

Publikationer, værktøjer og metoder om personalepolitik i kommuner og amter, fx:

- www.personaleweb.dk/stress
- www.personaleweb.dk/skoletrivsel
- www.personaleweb.dk/arbejdsmiljoe



Bag personaleweb.dk står overenskomstparterne KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, Sundhedskartellet og KTO - Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte.



Forebyg stress og konflikter med etsundtarbejdsliv.dk

Stress er et af hovedtemaerne på BAR Social & Sundheds nye hjemmeside om psykisk arbejdsmiljø, som også fokuserer på konflikter og ledelse. Hjemmesiden tilbyder enkle værktøjer, der kan indgå som et naturligt led i hverdagen

En gruppe medarbejdere på ældrecenteret Mariebo i Tversted arbejder på at blive bedre til at prioritere det daglige arbejde. De får hjælp af et procesværktøj, som BAR SoSu er i gang med at udvikle sammen med Arbejdsmedicinsk Klinik på Aalborg Sygehus og et netværk af arbejdspladser inden for social- og sundhedsområdet.

Mariebo bruger værktøjet som et led i arbejdet med at forebygge stress. Et arbejde som ledelsen, sikkerhedsrepræsentanten og tilsidsrepræsentanten står i spidsen for.

Procesværktøjet er en del af en pakke på otte værktøjer til forebyggelse af stress, som udkommer midt i 2007. Allerede nu kan man dog hente dem i en foreløbig version på BAR SoSus nye hjemmeside om psykisk arbejdsmiljø, www.etsundtarbejdsliv.dk.

Værdsættende tilgang

Hjemmesiden bygger på en værdsættende tilgang, der fokuserer på det, der virker og giver energi. Den har et omfattende tema om værdsættende samtale, som trækker på erfaringer fra arbejdspladser inden for social- og sundhedsområdet, som i to år har arbejdet målrettet med værdsættelse og anerkendelse i arbejdsmiljøarbejdet.

På hjemmesiden kan du blandt andet prøve en samtale med Pia, som svarer på dine mere eller mindre værdsættende spørgsmål til hende. Samtalen er en smagsprøve på BAR SoSus interaktive værktøj Spørg igen! (se bagsiden).

Relationer mellem mennesker

Etsundtarbejdsliv.dk er bygget op efter relationer mellem mennesker på arbejdspladsen uden af den grund at glemme betydningen af de overordnede rammer. I relationerne finder vi ofte løsningerne på arbejdsmiljøproblemer som stress, konflikter, mobning og vold.

Fokus på lederens rolle

BAR Social & Sundhed har et ambitiøst program om psykisk arbejdsmiljø for de kommende år, som blandt andet fokuserer på lederens rolle i det psykiske arbejdsmiljø og på lederens eget psykiske arbejdsmiljø. Det arbejde kan du fra efteråret 2006 følge på etsundtarbejdsliv.dk, som også kommer til at afspejle BAR SoSus arbejde med emner som arbejdstid og trusler samt vold.

Hvis du vil vide mere om BAR SoSu eller hjemmesiden så kontakt psykolog Lise Keller 20906812 eller Ike@3bar.dk



STRESS SKAL BEHANDLES AF PROFESSIONELLE

Tusindvis af konsulenter og kurser tilbyder hjælp i stresshåndtering. Men kvaliteten er meget svingende og i værste fald skadelig.



"Den ene kvaksalver efter den anden blander sig i den offentlige debat."

Einar Baldvin Baldursson lægger ikke fingrene imellem, når han udtaler sig om markedet for stresshåndtering og stress-coaching. Han er lektor og arbejdspsykolog ved Aalborg Universitet, og han mener, at man som arbejdsgiver har grund til at udvise forsigtighed, når behovet for professionel hjælp melder sig.

"Noget af det er jo heksexdoktori, og mange udbydere forsøger at dupere med falske referencer. Det er utroligt at sportsstjerner, militærfolk og skuespillere kan arbejde med det her område. Jeg mener... jeg tænker tit, men det gør mig jo ikke til hjernekirurg!" siger Einar Baldvin Baldursson og fortsætter:

"Mange af udbyderne gør sig end ikke det besvær at tynde, at de har en forskningsforankring."

Det samme oplever Kirsten Marie Bovbjerg, der er etnolog, ph.d. og adjunkt på Danmarks Pædagogiske Universitet.

"Kursusudbyderne har mange former for behandling ind over. For eksempel NLP, gestaltterapi, meditation og konflikthåndtering, og mange af dem henviser til store navne, men der er sjældent en blot basal forskning bag. På markedet for personlig udvikling er det svært at sætte en grænse mellem alternative og etablerede behandlingsformer. De lader sig inspirere af hinanden, og er ofte blandet sammen på godt og ondt. Nogle patenterer ligefrem deres behandlingsformer, og det viser, at det er et marked, der er i spil," siger Kirsten Marie Bovbjerg.

SUNDHEDSSKADELIGT

Den kommende strukturreform har ifølge Einar Baldvin Baldursson skubbet til en i forvejen uheldig udvikling indenfor området med stresshåndtering.

"Der er nogen, der lugter blod. For vi ved alle, hvad der sker i denne tid rundt omkring i det offentlige. Der er ingen tvivl om, at man ude i amterne og kommunerne kæmper bravt for at få tingene til at hænge sammen, men de rådvilde ledere og de skrupeløse udbydere mødes, og lederne får det bedre, fordi de i det mindste har forsøgt at gøre noget for deres medarbejdere," siger han.

Problemet er, at man i bedste fald betaler en masse penge for et kursus, der er virkningsløst. I værste fald gør man situa-

gen bekræfter nemlig den stressramte i, at vedkommende selv har skylden.

"Vi har at gøre med et område her, som er sundhedsskadeligt. Vi ved, at der er en hel del risici forbundet med stress. Den er for eksempel en central faktor i udviklingen af depression, og selv moderat stress har negativ indvirkning på vores helbred. Vi kan alle blive ramt af stress, som er en behandlingskrævende tilstand," påpeger arbejdspsykologen.

Han anbefaler, at man som arbejdsgiver kun benytter sig af folk, som har en sundhedsfaglig baggrund. Kurser i samarbejde, grøn kost, motion, meditation og lignende kan være gode, men man skal bare gøre sig det klart, at de intet har at gøre med stress.

ET KURSUS SOM TAGER UDGANGSPUNKT I, HVORDAN MAN SELV ARBEJDER MED SIN STRESS OG HVAD MAN SELV KAN GØRE, RISIKERER AT SKUBBE DEN STRESSRAMTE ENDNU LÆNGERE UD. ”

EINAR BALDVIN BALDURSSON, LEKTOR OG ARBEJDSPSYKOLOG VED AALBORG UNIVERSITET

tionen værre for de stressramte medarbejdere.

Einar Baldvin Baldursson forklarer, at stressramte ofte føler, at de selv er skyld i den situation, de er havnet i. Et kursus som tager udgangspunkt i, hvordan man selv arbejder med sin stress og hvad man selv kan gøre, risikerer at skubbe den stressramte endnu længere ud. Individualiserin-

Både Einar Baldvin Baldursson og Kirsten Marie Bovbjerg mener, der er et stort behov for forskning på området indenfor personlig udvikling og stresshåndtering. ◀

KORTLÆG DIN STRESS MED ET PUSLESPIL

Med brikker og farver kan du nemt og enkelt få sat ord på din stress

Hvor mange brikker har du at flytte med? Og hvilken farve har de? Sådan lyder spørgsmålene, når arbejds- og organisationspsykolog Michael Martini Jørgensen fra Udviklingshuset (det tidligere BST) i Århus Kommune arbejder med at kortlægge stress hos kommunens medarbejdere.

"Jeg har villet lave et redskab, der var simpelt, visuelt og brugbart. Her dukkede puslespillet op som en god mulighed. Det virker godt, at man får et visuelt billede på sin egen tilstand", fortæller Michael Martini Jørgensen.

Puslespillet består af et antal udfyldte brikker. Medarbejderen skal så udfylde brikkerne med de opgaver og ting, som fylder – for tiden! Man kan vælge at bruge puslespillet til at kortlægge særlige områder af ens arbejdsliv, måske et igangværende projekt, eller det kan bruges til en mere generel kortlægning af ens arbejds-situation.

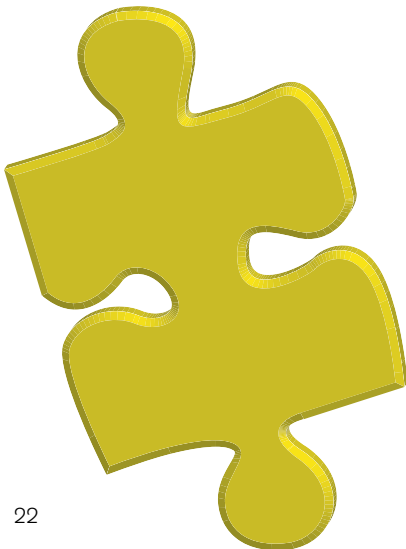
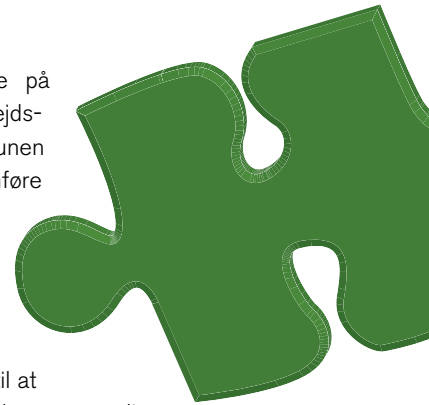
"Det kan være en god ide at spørge meget bredt til, hvad det er, som fylder i folks liv. Så man får mulighed for at arbejde med balancen mellem arbejde og privatliv. Puslespillet skal lægge vægt på noget, som jeg synes er utrolig vigtig, nemlig folks egen vurdering af deres situation. Det er en rigtig god metode at bruge til at åbne op for en dialog om stress", forklarer Michael Martini Jørgensen.

SÆT FARVE PÅ DIN STRESS

Efter at have sat ord på de forskellige brikker, giver man hver brik en farve: rød, gul eller grøn. Den røde og grønne farve viser de elementer, som henholdsvis dræner én eller fylder én med energi. Den gule farve repræsenterer de mere neutrale elementer fra arbejdslivet. Arbejdet med både de positive og negative elementer fra dagligdagen er en vigtig del af puslespillet.

"Jeg var ude på en større arbejdsplads i kommunen for at gennemføre en temadag om stress. Som en del af processen blev medarbejderne sat til at arbejde med deres personlige puslespil. På et tidspunkt blev alle medarbejders puslespil sat op på en stor tavle, som en slags billede på hele arbejdspladsens øjeblikkelige stress-niveau. Bagefter kom en af medarbejderne hen til mig og sagde: - Åh, jeg gik egentlig rundt og troede, at jeg var meget mere stresset. Det, at hun skulle forholde sig til både det positive og negative i arbejdslivet, havde fået hende til at se sin stress-tematik i et bredere perspektiv."

Michael Martini Jørgensen understreger, at puslespillet egner sig godt til individuelle forløb, og hjælper den enkelte med at blive bedre til at forstå og håndtere sin stress, men det kan også bruges til at forbedre arbejdsfordelingen medarbejderne imellem.



JEG ARBEJDER MED SELVINDSIGT OG SER PÅ, HVAD DET ER I NETOP DEN ENKELTE PERSONS LIV, SOM ER KILDE TIL STRESS, OG HVORDAN VEDKOMMENDE KAN BLIVE BEDRE TIL AT MÆRKE SINE EGNE GRÆNSER. DÉT ER KERNEN I ARBEJDET MED STRESS, MEN DET ER SELVFLØGELIG OGSÅ HÅRDT ARBEJDE OG NOGET, SOM NOGEN IKKE KAN OVERSKUE AT ARBEJDE MED. ”

MICHAEL MARTINI JØRGENSEN, ARBEJDS- OG ORGANISATIONSPSYKOLOG, ÅRHUS KOMMUNE

PAS PÅ DEN RØDE BRIK

Michael Martini Jørgensen oplever ofte, at store trivselsundersøgelser udmønter sig i statistikker og grafer, som i sig selv ofte giver meget få konkrete handleanvisninger for de enkelte medarbejdere.

”Med puslespillet bliver man nødt til at tage konkret stilling til vigtige aspekter af ens arbejdsliv, ikke mindst gennem farverne. Hvis man bare snakker om det, eller skriver det på nogle linjer, så får man ikke det samme overblik, og det bliver sværere at få øje på det samspil, der kan være mellem brikkerne – altså ens arbejdsopgaver.

Den dynamik er puslespillet med til at tydeliggøre,” siger Michael Martini Jørgensen og fortsætter:

”Det gør ikke noget, at der for en stund er en enkelt rød brik eller to, så længe der er grønne brikker, der kan opveje det. Men hvis den samme røde brik bliver ved med at dukke op, hver gang man lægger sit personlige puslespil, så er det en risikofaktor man skal tage alvorligt. Den kortvarige stress må ikke nå at udvikle sig til den langvarige”. ◀

www.aarhuskommune.dk/udviklingshuset

EN LEDER SKAL TURDE BLOTTE SIG

Den erfaring fik en institutionsleder efter at have prøvet stresspuslespillet

"Jeg skulle først lige finde ud af, at jeg ikke behøvede at være cool, bare fordi jeg havde en titel," fortæller Dorthe Christiansen, leder af Vejlbys SFO i Århus.

I april satte hun en hel dag af til - sammen med sine medarbejdere - at snakke om stress og arbejdsmiljø. I den forbindelse prøvede hun og de seks andre ansatte i SFO'en for første gang at arbejde med stress-puslespillet, som er udviklet af arbejds- og organisationspsykolog Michael Martini Jørgensen fra Århus Kommune. Og der var klart nogle barrierer, som først skulle overvindes for Dorthe Christiansen.

"Jeg skulle lige tænke over, hvilke farver og ord, jeg skulle sætte på brikkerne. Men det handlede ligeså meget om, hvor meget jeg skulle blotte mig, fordi jeg syntes, at jeg som leder skulle have det kølige overblik. Men så tænkte jeg, at hvis jeg ikke tør lukke op for mig selv, hvordan kan jeg så forvente, at medarbejderne skal gøre det. Jeg behøvede ikke at være superwoman", siger hun.

FORSTÅELSE FOR HINANDEN

Dorthe Christiansen fortæller, at på selve dagen, hvor de arbejdede med puslespillet, kom en af hendes medarbejdere og

sagde, at det var meget anderledes for hende at se Dorthe i en helt anden rolle end den sædvanlige.

"Hun sagde til mig, at jeg var blevet helt menneskelig. Og det var da fedt! Det hjalp simpelthen medarbejderne at høre, at noget af det, de synes er svært i hverdagen, også kan være svært for mig."

SFO-lederen mener, at puslespillet har været med til at sætte ord på nogle situationer og følelser, som hun ikke ville have været i stand til at få frem ved en almindelig medarbejdersamtale.

"Puslespillet er et rigtig godt og brugbart værktøj, fordi man får indsigt i hinandens arbejdsliv, og det viser hvor forskelligt, vi oplever vores hverdag. Hvis jeg "bare" snakker med en medarbejder, bliver problemet ikke nødvendigvis almen viden. Vi skal have respekt for hinanden og hinandens styrker og svagheder, og det kommer kun frem, når man snakker om det i fællesskab," siger hun.

RØDE BRIKKER HOS KVINDERNE


SFO'ens kvindelige medarbejdere fik udfyldt flere brikker end mændene, og

kvinderne havde også flere røde brikker (stressindikatorer) end deres mandlige kolleger.

"Og jeg tør også godt påstå, at det var kvinderne der turde lukke mest op for det private. Men alle lyttede og alle fik lov til at sige noget og kommentere, og jeg hørte mine medarbejdere sige noget, som jeg ikke har hørt dem sige før," fortæller Dorthe Christiansen.

Puslespillet har for SFO'ens medarbejdere været så positiv en oplevelse, at de gentager succesen til august, og Dorthe Christiansen regner med at bruge puslespillet 3-4 gange om året.

"Jeg synes, man skal gemme sit puslespil og så tage det op efter et halvt eller helt år, og så se på hvad det er, der har ændret sig. Det kan man ikke altid selv se i dagligdagen. Pludselig kan man måske se, at man alligevel har flyttet sig. Puslespillet har helt klart været med til at skabe en stemning af, at her er det okay at sige, jeg har det skidt" ◀



PUSLEPILLET ER ET RIGTIG GODT
OG BRUGBART VÆRKTØJ, FORDI
MAN FÅR INDSIGT I HINANDENS
ARBEJDSLIV, OG DET VISER HVOR
FORSKELLIGT, VI OPLEVER VORES
HVERDAG. ”

DORTHE CHRISTIANSEN, LEDER AF
VEJLBY SKOLES SFO I ÅRHUS

DEN INDRE ARBEJDS- GIVER SKAL TÆMMES

Den mest skånselsløse chef af dem alle, går vi rundt med inde i os selv. Den skal tøjles, hvis stress skal undgås, mener coach Lisbeth Nielsson.

SELVFLØGELIG ER DET OP TIL DEN ENKELTE AT TAGE HÅND OM SIN STRESS - HVEM SKULLE ELLERS GØRE DET? JEG VILLE NØDIGT HAVE ANDRE TIL AT AFGØRE, HVAD DER FUNGERER FOR MIG. ”

LISBETH NIELSSON, STRESSCOACH



Stresscoach Lisbeth Nielsson underviste på et kursus i Ry Kommune, hvor hun sammen med en gruppe sygeplejersker på ældreområdet skulle skabe større jobtilfredshed. Men selv om sygeplejerskerne fik opfyldt stort set alle ønsker, var stressen ikke mindsket i gruppen. Næsten alle deltagere oplevede, at en stemme indeni stadig ikke var tilfreds, uanset hvor meget de havde ydet. Den Indre Arbejdsgiver var født.

"Den Indre Arbejdsgiver – selvkritikken – er en diktatorisk chef, der aldrig kan stilles tilfreds. Uanset, hvad du gør, er det aldrig godt nok. Men du kan sende ham eller hende på videreuddannelse, så ledelsesstilen bliver mere moderne og I kan leve sammen i harmoni og fordragelighed", siger Lisbeth Nielsson.

MENTALE STRATEGIER

Lisbeth Nielsson har i de seneste 15 år beskæftiget sig med kommunikation mellem mennesker med fokus på udvikling af ledere og medarbejdere samt stress. Hendes indgangsvinkel er Neuro Lingvistisk Programmering, NLP, som hun også underviser i - blandt andet på Syddansk Universitets Efteruddannelse. Noget forenklet beskrevet er NLP et analyseredskab til at forstå, hvordan sindet fungerer, og det kan bruges til at omkode sindet, så det arbejder mere hensigtsmæssigt. Man lægger med andre ord nogle mentale strategier for, hvordan man forholder sig til det, der kommer udefra.

Lisbeth Nielsson understreger, at man i NLP ikke opererer med godt eller skidt. Det er kun en selv, der kan afgøre, hvad der fungerer.

"Når vi taler om arbejdsrelateret stress, er der tre lag, som skal med i betragtning. Først er der de konkrete omgivelser på jobbet såsom kontorindretning, støjniiveau og lignende. Næste lag er det generelle psykiske arbejdsmiljø – ledelsesstil, samarbejdsform osv. Tredje og sidste lag handler om, hvordan du selv forholder dig til det hele. I stresshåndteringskurser baseret på NLP berøres alle tre lag. Koncentrationen er dog størst på det sidste, personlige lag."

BESKRIV YNDLINGSCEFEN

I forhold til Den Indre Arbejdsgiver er der et par effektive greb, den enkelte kan gøre: Det første trin er at blive bevidst om, hvilken type Indre Arbejdsgiver, man har ansat. Er han/hun kærlig, motiverende, forstående og positiv – eller er det en, der taler hårdt, påpeger fejl og lover allerhelvedes fortrædeligheder, hvis de ikke rettes omgående.

Er der tale om den sidste type, er vejen frem nænsomt at give denne Indre Arbejdsgiver en anvisning på, hvad man gerne vil have ham/hende til at gøre for sig. Det vil rent praktisk sige, at der skal laves en stillingsbeskrivelse: Sådan skal du gøre for på bedst mulig måde at hjælpe mig til at udføre mit arbejde og nå mine mål.

"Mange behandler sig selv på måder, de aldrig ville udsætte andre for. Og i det virkelige liv ville en hel del af de her Indre Arbejdsgivere blive slæbt for retten under anklage for mobning og psykisk terror. De er en væsentlig medvirkende årsag til lavt selvværd og stress", forklarer Lisbeth Nielsson.

TINGENE HÆNGER SAMMEN

Flere eksperter advarer imod tendenser og stress-kurser, der gør stresshåndtering til den enkeltes ansvar. Stressramte føler nemlig tit, at de selv er skyld i det hele, og et kursus, der handler om at arbejde med den individuelle psyke, kan give endnu større oplevelse af egen skyld.

Den sammenhæng kan Lisbeth Nielsson ikke nikke genkendende til, men hun er enig i, at stress skal afkriminaliseres – det er ikke et individuelt problem men noget, alle har. Hun understreger dog samtidig, at tingene hænger sammen.

"Jeg synes, det bliver noget konstrueret, hvis vi forsøger at splitte det op i en personlig og en arbejdsrelateret stress. De lapper ind over hinanden. Og hvis du er stressest, hvem andre end dig selv skal så arbejde med det?" spørger hun.

"Min erfaring er helt klart, at det her hjælper langt de fleste, hvis det altså bruges korrekt. Og med hensyn til NLP, så er det udviklet på et universitet i USA. Der ligger tonsvis af forskning bag, og der bliver undervist i det på de store universiteter i blandt andet USA. Men selvfølgelig skal man altid sørge for kun at komme i hænderne på nogen, der ved, hvad de har med at gøre." ◀

FAKTA

Du kan læse mere om Den Indre Arbejdsgiver og stifte bekendtskab med din egen på følgende webadresse:

www.communicationskills.dk

NÅR ARBEJDET TAGER MAGTEN

Arbejdsnarkomani er en lidelse ligesom mange andre former for afhængighed og er årsag til stress, mener psykolog Pernille Rasmussen.

Du kender det sikkert godt. Du er på ferie, måske i sommerhuset, og skal lige tjekke din mail eller mobil. For sæt nu, at nogen fra dit arbejde har lagt en besked. Dette kan ifølge erhvervs- og organisationspsykolog Pernille Rasmussen være et symptom på, at du lider af arbejdsnarkomani. Begrebet stammer fra USA, hvor man længe har talt om "workaholics", men nu er begrebet kommet til Danmark.

Lider man af arbejdsnarkomani, går det ud over ens øvrige liv. Man kan ikke koble af; man mister kontrollen. Og man risikerer at udvikle en svær grad af stress.

"Der sker det, at man ikke får dyrket andre sider af sig selv", siger Pernille Rasmussen og tilføjer, at "hvis man kun satser ét sted, så har man også mere at miste". Hvis man omvendt har nogle andre kvaliteter og aktiviteter i sit liv – en fritidsinteresse, venskaber, familie eller børn – så har man mere at stå imod med og man kan bedre håndtere stress, mener hun.

RAMMER ISÆR VELUDDANNEDE

Arbejdsnarkomani rammer især folk, der arbejder med viden – lige fra sagsbehandlere til projektledere og chefer i både det offentlige og det private – og som alle forventes at være idérige og innovative og komme med kreative løsninger på nye udfordringer.

"Det kan også være pædagoger og it-medarbejdere – vi snakker ikke bare om reklamebranchen. Arbejdsnarkomani rammer alle brancher", siger Pernille Rasmussen. Videnarbejdere er specielt udsatte, fordi deres arbejdsområde kan virke grænseløst og tit indeholder komplekse problemstillinger, der kan være svære for den enkelte at slippe mentalt efter arbejdstid. Er man tilmed ansat et sted, der udsagt regner med, at man arbejder til sent eller besvarer mail hjemmefra, så forstærker det tendensen til arbejdsnarkomani og dermed også stress.

Psykologen anbefaler derfor alle i risikogrupperne at være opmærksomme på symptomer hos sig selv og andre. Den vigtigste handling er at sætte grænser for arbejdet, hvilket skal forstås helt konkret. "Slå en streg i kalenderen eller timeplanen – og hold dig til den. Tag på ferie uden mobil eller sluk for den om aftenen, sørg for at restituere, gerne gennem meditation eller sport", siger hun. Det kan f.eks. være praktisk at genoptage en idrætsgren, man tidligere har dyrket og været glad for, bare man ikke dyrker motion for at kunne holde til mere på jobbet. Meningen er at få stresset af, fremhæver Pernille Rasmussen. Det kan man tillige gøre ved at møde andre mennesker end ens kolleger. Målet er at komme ud af afhængigheden og opnå en bedre balance mellem arbejdsliv og andet liv.

STÅ AF RÆSET

Fremtidsforsker Julie Kronstrøm ved Institut for Fremtidsforskning i København



genkender billedet af videnarbejderen, der går op i sit arbejde med liv og sjæl. Arbejdet er for længst blevet en del af manges identitet, mener hun. Det er ikke nødvendigvis problematisk, men faren er, at arbejdet bliver ét og alt for den enkelte med risiko for permanent stress.

Julie Kronstrøm peger også på en anden tendens. Nemlig den gruppe af mennesker, som står af ræset.

"Det er mennesker, for hvem den person-

lige frihed vejer tungest, og som ønsker sig mere tid til børn, rejser eller hobby. Det kan også være de, der bliver selvstændige eller flytter på landet og går på nedsat tid."

Fremtidsforskeren skønner dog, at der er tale om en lille del af den samlede arbejdsstyrke.

"De romantiske dyder er for de få", siger hun men understreger, at flere vil blive nødt til at stå af ræset, fordi de simpelthen ikke kan holde til arbejdspresset. Arbejdet er kommet for at blive. Nu gælder det om at styre arbejdet og ikke omvendt. ◀

FAKTA

Pernille Rasmussen er erhvervs- og organisationspsykolog i den danske afdeling af konsulentfirmaet Cubiks. Hendes bog "Når arbejdet tager magten" er udkommet på Hans Reitzels Forlag.

DE STRESSER OGSÅ I VESTJYLLAND

Børnehavelederen følte alle tegn på stress hos sig selv og sine ansatte, men institutionen sad fast i en ond cirkel. Et stresskursus prikkede hul på bylden.



Jeg har faktisk ikke haft ondt i armen siden jeg deltog på det stresshåndteringskursus. ”

BENTE H. SØRENSEN, LEDER I MØLLEHUSET.

Uden for Esbjerg ligger Ølgod, og i netop Ølgod Kommune ligger den lille by Tistrup, hvor den selvejende institution Møllehuset har haft til huse siden 1969. Her bliver omkring 70 børn passet hver dag, imens de travle forældre tager på arbejde i de omkringliggende større byer.

Ideelt set er der et personale på 15 til at sørge for at legen kan gå sin gang. Men sidste år holdt stressen sit indtog i den vestjyske børnehave.

"Det har været udefrakommende faktorer, der har gjort, at vi har været helt nede at vende. I 2005 blev der indført lønsumsstyring her i kommunen, og ifølge den skulle vi selv ind og dække alt, hvad der havde at gøre med langtidssygemeldinger. Det var jeg jo stor modstander af, for med et par langtidssygemeldinger kunne vi hurtigt blive ruineret. Og det var også det, der skete", siger lederen af Møllehuset siden 1988, Bente H. Sørensen.

Helt præcist startede 2005 med ikke færre end 4 langtidssygemeldinger. De var ikke arbejdsrelaterede, men kom til gengæld til at betyde meget for arbejdspladsen. På grund af udgiften så budgettet nemlig hurtig rigtig ærgerligt ud.

AV MIN ARM

"I starten stressede det mig ikke, for jeg tænkte, at det ikke var min skyld. Jeg er jo ikke herre over sygdom. Men som året gik, kunne jeg godt se, at der skulle gøres noget. Personalet måtte afspadsere i stedet for at få udbetalt deres overarbejds-

timer. Det betød tårnhøje afspadseringskonti og stressen begyndte, for resten af personalet måtte løbe hurtigere. Sidste år manglede vi af og til syv-otte ud af 15 medarbejdere på en dag", fortæller børnehavederen.

Bente selv løb også hurtigere og fik dårlige vaner som at tjekke e-mails i spise-pauserne, eller helt droppe pauserne. Medarbejderne lærte af de dårlige vaner, og holdt selv kortere pauser. Og når de voksne stressede, så gjorde børnene det også. De blev uregerlige og endnu mere opmærksomhedskrævende.

"Jeg havde svært ved at sove. Og så gjorde det ondt i min arm. Jeg er brystopereret, og når jeg er presset eller stresset i længere tid, så får jeg ondt i min venstre arm. Det havde jeg meget sidste år."

Bente H. Sørensen kan altså godt se, at den er helt gal, og derfor kontakter hun kommunen. Økonomien kan der ikke gøres meget ved, men måske kan institutionen til gengæld lære at håndtere presset. Ølgod Kommune er lydhør, og beslutter sig for at kontakte WorkLife Partners i Varde – det gamle BST. De rykker ud med et stresshåndteringskursus, som Bente og tre fra personalet deltager i. Bentes kursus er på lederniveau, med ledere fra alle mulige forskellige brancher i området.

PAS PÅ DIG SELV

"Det var rigtig godt, for det viste sig jo, at vi alle sammen sad og fedtede rundt med de samme ting. Vore skriveborde, som var

fyldt til randen, alt det vi ikke kunne nå, og fornemmelsen af ikke at slå til. Med den slags er det jo ligegyldigt, om du er leder i en børnehave eller i en privat virksomhed", konstaterer Bente H. Sørensen.

Kurset var ikke en værktøjskasse i at nå det dobbelte på den halve tid. I stedet handlede det om, hvordan den enkelte kunne blive bedre til at passe på sig selv. Det var så stor en åbenbaring, at Bente søgte kommunen om penge til at få kurset ud i børnehaven, så alle kunne få gavn af det.

"Jeg fik bevilget pengene til det, og her først på året havde vi dem ude en week-end. Og der var der faktisk fem af mit personale, der brød grædende sammen. Det var det der med at få det ud i det åbne. For hvad er det, der gør, at man føler, man ikke slår til? Det er for eksempel, når man kommer hjem, og pludselig kommer i tanker om alle de børn, man ikke fik snakket med. Stress over, at man er en dygtig pædagog, men ikke kan nå at vise det i dagligdagen."

Selv har Bente fået lært sig at holde fast i sine pauser, sætte tid af til at slappe af over frokost med børnene, og ikke mindst bruge et rullegardin til at vise, når hun ikke vil forstyrres. Kommunen er samtidig gået ind med en supervisor, der coacher i forhold til for eksempel afspadseringspuklen. Og selv om alting ikke er løst af den grund, så hjælper det alt sammen.

"Jeg har faktisk ikke haft ondt i armen siden jeg deltog på det stresshåndteringskursus." ◀

STRESS KAN FORSTYRRE PERSONLIGHEDEN

Manglende værdsættelse og accept kan ligefrem opleves tilintetgørende – på linie med fysisk at blive truet på livet. Det mener privatpraktiserende psykolog, Nadja Prætorius. Hun har efterhånden mange års erfaringer med patienter primært indenfor social- og sundhedssektoren, og ifølge hende kan vi ende med at udvikle overlevelsesstrategier i større eller mindre grad – alt afhængig af kravene på jobbet og mulighederne for at imødekomme dem.

"En overlevelsesstrategi baserer sig på følelsen af at være truet på livet og er et forsøg på at undslippe katastrofen. Derved aktiveres stresshormonerne og en stress-tilstand er skabt", siger Nadja Prætorius.

Hun opstiller på baggrund af sine erfaringer fire grader af stressbelastning, der forekommer i stadig større udstrækning på mange arbejdspladser.

OVERLÆSSET ARBEJDE

Den første grad af stress opstår som følge af det, Nadja Prætorius kalder overlæsning af arbejde. Den rammer medarbejdere, der er ekstremt overbebyrdede med arbejde og som ofte ikke får tilstrækkelig

tid og uddannelse til at gøre arbejdet på en kvalificeret måde.

"Men inden for de sidste år er der fremkommet flere nye former for alvorlig stressbelastning. De er mere sammensatte, med langt mere alvorlige konsekvenser og er vanskeligere at behandle", siger Nadja Prætorius.

FREMMEGJORT

Hun kobler den anden grad af stressbelastning sammen med et vækstbegreb, der alene ser på det kvantitative – mængden – og ikke på kvaliteten. Således vurderes den enkeltes udvikling og succes i stigende grad ud fra evnen til at præstere målelige resultater.

"Det voksende arbejdspress har som alvorlig konsekvens, at medarbejdere i højere grad tvinges til at slække på kvaliteten af deres arbejde. Herved sættes de i en umulig situation, hvor de – uanset hvad de gør – har oplevelsen af, at de gør det forkerte og udfører et arbejde, de ikke kan stå inde for. At være i en sådan situation medfører, at man undergraves i sin dømmekraft, mister sit selvværd og tilliden til egen sansning. Det kan med-

føre forvirring og en dyb følelse af utilstrækkelighed. Samtidig svækkes man i at sige fra over for urimeligheder", siger psykologen.

PERSONLIGHEDEN TRUES

Stressbelastning af tredje grad ser Nadja Prætorius opstå i sammenhæng med at kravene på arbejdet retter sig mere og mere mod den ansattes identitet. Med opstilling af ressource-, kompetence- eller personlighedsprofiler går man tættere på personligheden end tidligere.

"Helt fatalt bliver det, hvis en person fejlvurderes og underordner sig eller tager evalueringen til sig for at undgå udstødelse på arbejdspladsen. Det kan føre til personlighedsforstyrrelser, hvor symptomerne bl.a. kan være oplevelse af indre tomhed og meningsløshed, perioder af dyb selvutilstrækkelighed, manglende indfølelse samt afhængighed af andres feedback", påpeger Nadja Prætorius.

RESIGNATION

For at overleve på arbejdet kan personen som yderste konsekvens deponere den menneskelige – og undertiden også den

faglige – faktor i arbejdet, og så har vi nået den fjerde grad af stressbelastningen.

"Ved at fortrænge egne kvalifikationer, erfaringer og holdninger frigøres personen tilsyneladende fra at indse, at der er konflikt mellem holdninger og handlinger. Vi har at gøre med en resigneret persons "selvpålagte" overlevelsesstrategi. Herved pantsætter vedkommende sin egen virkelighedsoplevelse og dømmekraft for at undgå følelsen af utilstrækkelighed og magtesløshed, men også for at undgå en konflikt med og udstødelse fra arbejdsfællesskabet, forklarer Nadja Prætorius. En sådan tilstand kan komme til udtryk som kynisme og rigiditet.

TAL MED KOLLEGAERNE

På spørgsmålet, om der er noget, individet selv kan gøre for ikke at ende i en sådan stressbelastningsspiral, svarer Nadja Prætorius:

"Stress er blevet et kollektivt problem på vores arbejdspladser, og derfor er det uendelig svært for enkeltpersoner at gøre noget ved det. Mit råd er imidlertid, at man skal huske sig selv på, hvorfor man har valgt sit arbejde. For giver det stadig mening, hvis man konstant presses ud over sin kapacitet eller skal man finde andre og mere meningsfulde måder at passe sit arbejde på? Og endelig: Tal med dine kollegaer om det, så problemerne bliver synlige, og man sammen kan gøre noget ved det." ◀



HAR DU TALT MED DIN KROP I DAG?

A woman with dark hair, wearing a white lab coat and dark sandals, is captured in mid-air, jumping joyfully with her arms outstretched. Three red balls with white curved patterns are suspended in the air around her. The background is a clear blue sky with light, wispy clouds.

AMI-forsker uddannede sig som afspændingspædagog, efter at han oplevede nedbrud i kroppen som følge af stress. Vi skal lære at forebygge stress, for den gør os døve for kroppens nødråb.

Ole H. Sørensen er uddannet ingeniør og forsker i psykisk arbejdsmiljø ved Arbejdsmiljøinstituttet, AMI. I stressede perioder i sit tidligere job har han oplevet nedbrud i kroppen, der viste sig ved smerter i armen i forbindelse med computerarbejde. På et tidspunkt kunne han ikke bøjse sit ene håndled tilbage, medmindre han hjalp det på vej. Senere førte spændinger i halsen til, at han fik problemer med stemmen.

"Man overhører paradoksalt nok ofte kroppens signaler, når man er stresset. Det besluttede jeg at gøre noget ved, så i 2002 var jeg uddannet afspændingspædagog", fortæller Ole H. Sørensen, som understreger, at han udtaler sig som afspændingspædagog og ikke som AMI-forsker, når det handler om sammenhængen mellem stress og spændinger i kroppen.

VI LUKKER FOR BLOD OG ILT

Når man arbejder koncentreret, bliver man helt opslugt af det, man laver og mærker ikke, hvad der sker i kroppen.

"For at kunne holde signalerne på afstand, spænder man op for at holde sig i gang - selv om man er træt - og det klemmer på nerverne og hæmmer blodomløbet. Derfor mærker folk ofte, at de bliver varme, når de bliver spændt af, fordi der igen er plads til blodgennemstrømning", forklarer Ole H. Sørensen og fortsætter:

"De fleste kender også til angst eller nervøsitet for ikke at nå det, de skal. Det giver et overfladisk åndedræt, som sammen med muskelspændinger betyder, at kroppen ikke får ilt nok."

Så der er mange faktorer, der indvirker på

stress og kropslige spændinger. Det gælder ifølge Ole H. Sørensen ikke mindst indflydelsen på eget arbejde eller manglen på samme.

RUM TIL AT SIGE TIL OG FRA

Ole H. Sørensens første råd til en stresset person er derfor at se på arbejdssituationen, og her taler han igen som AMI-forsker:

"Stilles der for mange eller store krav? Kan der gøres noget ved det? Er der konflikter med lederen eller kolleger, og kan de løses? Hvis ikke man stiller de spørgsmål, ender man med ren symptombehandling", fastslår han.

"Vel er det positivt, at vi selv har fået an-

at gøre folk i stand til at mærke efter og sige fra. Derfor er arbejdet med kroppen essentielt, fordi vi med kroppen mærker, når belastninger bliver for store. Og vi kan også bearbejde mange af stresssymptomerne gennem kropsligt arbejde."

Ole H. Sørensen kunne også godt tænke sig, at der blev taget større hensyn til medarbejdernes forskellige livssituationer.

"Hvem siger, at vi skal præstere det samme hele tiden? Hvorfor skal den 27-årige energiske mand uden familie ikke have lov til at udfolde sig, når nu han har mere energi og tid end kollegaen, som skal hjem til tre børn?" ◀

FOLK HENVENDER SIG MED STRESS, MEN OFTE HAR DE INGEN IDE OM, HVAD DE SKAL GØRE VED DET. ”

OLE H. SØRENSEN, INGENIØR, FORSKER VED AMI OG AFSPÆNDINGSPÆDAGOG.

svaret for vores tilværelse og job, men hvis vi ikke reelt har indflydelse, opstår problemerne. F.eks. når en medarbejder eller gruppe på en arbejdsplads selv sætter deadlines for opgaverne, men efterfølgende støder på så store arbejdspekler, at fristerne ikke kan holdes. Der er en tendens til, at de kortvarige, men tilbagevendende spidsbelastninger griber om sig, og det er et ledelsesproblem", vurderer Ole H. Sørensen.

"Stress er et problem, som skal løses kollektivt i virksomheden, hvis den enkelte medarbejder selv skal blive i stand til at tage ansvar. Men arbejdet med stress og afspænding handler i lige så høj grad om

MIDLER MOD STRESS

Man kan bruge kroppen dynamisk som et værn mod stress. Man sover bedre og restituerer sig derfor bedre, når man f.eks. har været ude at løbe en tur. Pauser i arbejdet, samtaler om stress og afspænding er også gode midler mod stress.

Ole H. Sørensen.

Stress...

– det findes da kun i den private sektor!

Er du uenig? Savner du forståelse for din hverdag i det offentlige? Vi hjælper dig til selvhjælp.

I **Væksthus for ledelse** taler vi ikke om der er stress i den offentlige sektor – vi hjælper dig med at håndtere stress med praktiske råd – udviklet i hverdagens rammer.

Det gør vi via

- Ny viden og ledelsesværktøjer leveret i din mailboks fra Lederweb.dk – hver uge
- 81 artikler med relation til stress. Både viden og redskaber – lige til at bruge i hverdagen
- Projektudvikling med kommuner og amter af redskaber til at modarbejde stress

Og alt sammen er dit og til fri benyttelse, da **Væksthus for ledelse** er et samarbejde mellem KL, ARF og KTO om at forbedre rammerne for offentlig ledelse og ledelse som fag.

Læs mere på www.lederweb.dk



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Weidekampsgade 10 • 2300 København S • Telefon 3370 3529

"Væksthus for ledelse" er etableret af Kommunerne Landsforening (KL), Amtsrådsforeningen (ARF) og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) for at styrke det fremtidige udviklingsarbejde med ledelse i amter og kommuner.



Tina Markussen, gruppeleder i Frederiksberg Hjemmepleje.

DET LØNNER SIG AT SIGE FRA

- Det var som at komme i 10. klasse igen rent socialt!

Sådan siger Eline Roos, når hun kort skal beskrive, hvordan hun oplevede den kultur, hun blev en del af, da hun i 2005 startede som uddannet hjemmehjælper i Frederiksberg Hjemmepleje.

Eline Roos kunne som udefrakommende straks notere, at der var klikedannelse på jobbet, at der blev snakket lige vel meget i krogene, at tonen var hård og sarkastisk, og at arbejdspladsen var præget af uformelle ledere.

"Jeg oplevede ubehag ved, at der blev snakket om andre, når de ikke var til stede. Jeg var utryk ved at de sikkert også ville tale om mig. Og så kunne jeg ikke tåle de himmelvendte øjne, der blev sendt, når nogle talte på møderne."

Ifølge Eline Roos fik alt dette lov til at finde sted, fordi de lidt mere "runde" kolleger mentalt trak sig væk fra gruppen og gav for megen plads til de dominerende – simpelthen af frygt for selv at blive kørt over. Samme reaktionsmønster noterede Eline også ret hurtigt hos sig selv.

SAGDE KLART FRA

Men til sidst blev det for meget.

"Jeg mistede lysten til at møde på arbejde. Jeg kan godt lide arbejdet med de ældre, men kunne ikke klare den hårde samarbejdsform. Den var blevet en kultur", forklarer Eline Roos.

Hun sagde simpelthen sit job op og fik en stilling på aftenholdet. Men så enkelt skulle det heller ikke være. Eline ønskede nemlig samtidig at handle på det, hun havde set – både for sin egen og kollegernes skyld. Hun indviede derfor sin leder, Tina Markussen, i det hun havde set og hørt. De to blev hurtigt enige om at afholde et møde med temaet: "Der er nogle, som ikke har det godt i vores gruppe!"

"Jeg blev ked af at Eline holdt op – hun var en ressourceperson, og hun var jo ikke den eneste, der havde det sådan", lyder det fra gruppeleder i Frederiksberg Hjemmepleje, Tina Markussen.

HÅRDT MEN NØDVENDIGT

Mødet blev godt om end hårdt for mange. Bagefter lød meldingen fra flere af deltagerne, at de var lidt rystede og havde fået øjnene op for ting, de ikke tidligere havde sat ord på.

"Så det har været godt for vores videre arbejde med de sider af gruppens hverdag, som slider og som kan føre til stress," fortæller Tina Markussen. Hun tilføjer, at det allerede har ændret kommunikationen og ikke mindst tonen i gruppen.

"Jeg har været inde på problemet tidligere og vi har opstillet spilleregler. Men denne møde blev det anderledes. Her var det nemlig ikke mig, ordene kom fra, men kollegerne. Det var helt konkret og man kunne ikke undgå at blive involveret." ◀

STRESS ER TABU

Vi skal helst kunne klare det hele og det gør det svært at tale åbent om stress. Især ledere har problemer med at udstille svaghed.

Vi skal ikke mere end et par årtier tilbage i tiden for at finde de mange ansatte, der troede de skulle på statshospitalet, hvis de begyndte at få stresssymptomer. De blev simpelthen bange for, at de var på vej til at blive sindssyge. Sådan er det heldigvis ikke længere, fortæller arbejds- og organisationspsykolog Hanne Nørby. Hun arbejder dagligt med personer, der er kommet psykisk i klemme på jobbet - bl.a. er hun knyttet til DJØF's og Ingeniørforeningens hotlines samt HK/SL's lederlinie.

Ifølge Hanne Nørby kan de fleste tale om stress i dag. Men ikke alle.

"Der er stadig nogle, som har så svært ved at lytte til deres krop, at de bliver totalt overraskede, når kroppen ikke længere vil være med."

ER JEG NU OGSÅ GOD NOK

Selv om stadig flere har et mere bevidst forhold til stress, og der bliver talt om det rundt om på arbejdspladserne, så er der ifølge Hanne Nørby mange, der har svært ved at åbne op omkring det, når de har de første mere alvorlige symptomer.

"Det er, som om vi godt kan tale om stress, når det handler om at have generelt travlt

og for meget at lave. Men når det begynder at gøre ondt, bliver det svært. Så er det ikke noget man lige siger til sine kolleger eller chefen. Det kunne jo ses som udtryk for, at man ikke er god nok til at klare sit arbejde. Hvis man så heller ikke rigtig ved, hvad der kan gøres ved det, er der ikke meget at holde sig til – og usikkerheden og følelserne kan tage styringen."

todefrihed og ene-lærer traditionen har skabt", siger Laila Jensen fra Danmarks Lærerforening.

Laila Jensen mener, at lærere har et stort eneansvar, er fagligt engagerede og stiller høje krav til sig selv. Det kan derfor være vanskeligt at stå frem og sige, at der er noget, man ikke har styr på. Alt for mange kæmper med den

MANGE LEDERE GÅR OG KÆMPER MED STRESSEN ALENE, OG NETOP ENSOMHEDEN KAN SÆTTE TURBO PÅ FANTASIERNE OM HVAD DER KAN SKE, BÅDE MED JOBBET OG ENS EGET HELBRED. ”

LASSE RØNNOE, ARBEJDSPSYKOLOGISK KONSULENT.

VIL IKKE UDSVILLE SVAGHED

Også på skolerne er der eksempler på, hvor svært det kan være at tale om stress.

"I lærerverdenen er der ikke tradition for at tale om det, hvis det kan være vanskeligt at klare jobbet, eller hvis man føler sig belastet. Det kan hænge sammen med den kultur, som "den lukkede dør", me-

samme forkvaklede følelse: 'Jeg er ikke god nok, hvis jeg ikke kan klare dette her'. I stedet holder man det for sig selv, og går ikke ind til skolelederen eller kollegerne og beder om hjælp til prioriteringer eller uoverensstemmelser med børn og forældre.

"Man vil simpelthen ikke udstille, at man ikke kan klare det," forklarer Laila Jensen.



Modelfoto

LEDERNE HAR BRUG FOR ET FRIRUM

For mange ledere kan det være ekstra svært at erkende sin egen stress. De er vant til at blive mødt med krav om at skulle klare det, som medarbejderne ikke kan, og så kan det jo være svært at fremstå som en, der melder sig syg på grund af stress. "Der jo en vis konkurrence blandt ledere, så det kan være at tabe ansigt overfor de andre, hvis man taler åbent om, at man er stresset", siger Hanne Nørby.

Hun bakkes op af arbejdspsykologisk konsulent i Arbejds miljø København, Lasse Rønnoe, der gennem coaching og samarbejde med ledere har fået stor indsigt i deres arbejdsliv.

"De oplever, at det at sætte ord på stress, at tale med et andet menneske om det, er utroligt hjælpsomt. Det letter presset. Men det kan mange gange være svært for lederen at gå videre og involvere andre eksempelvis chefen. Mange er simpelthen ikke vant til at tale med deres chef om

sådan noget. Den årlige MUS samtale for ledere bruges for det meste til at tale mål, økonomi og uddannelsesønsker. Der er simpelthen brug for mere tæt opbakning fra andre ledere. Et stærkere lederfællesskab", konstaterer Lasse Rønnoe.

Han har oplevet ledergrupper, hvor det er lykkedes at skabe den tryghed, der skal til for at tage følsomme emner op. Får lederne rigtig meget ud af det. Dels på et personligt plan, hvor skylden og presset letter. Og dels på et arbejdsmæssigt plan, hvor de får gode og konstruktive idéer til at komme videre og organisere sig ud af problemet.

"Mange ledere går og slås med stressen alene, og netop ensomheden kan sætte turbo på fantasierne om hvad der kan ske, både med jobbet og med ens eget helbred. Derfor er mine erfaringer med ledernetværksgrupper, som kører over en længere periode og hvor der er en klar og styret arbejds metode til at nærme sig de kildne spørgsmål, at de er guld værd. Lederne kommer ud af den ensomhedsoplevelse, som ofte er forbundet med at have et stort ansvar og være rollemodel for andre. Samtidig viser både praksis og forskning, at fællesskab - steder at læsse af, få kærlig og kritisk feed-back og opnå følelsen af at tilhøre en gruppe af ligestillede - er en fantastisk buffer for alvorlig stress." ◀

Læs mere om stresshåndtering i ledernetværk:

www.lederweb.dk

www.personaleweb.dk

DE TI BUD OM STRESS

1. Overvej de muligheder, du reelt har for at reducere din stress i stedet for at brokke dig til højre og venstre. "Jammer" fjerner ikke stress.
2. Gør noget for at reducere din stress i tide. Problemet bliver ikke mindre af at blive skubbet til side.
3. Synliggør dine stressbelastninger over for din leder og hav altid selv konstruktive løsningsforslag til problemet.
4. Kom selv med holdbare løsningsforslag, når du har samarbejdsproblemer. Sørg for at løsningen tilgodeser alle parter rimelige behov.
5. Afstem dit ambitions- og præstationsniveau med dit arbejdspress. Der findes ingen supermennesker! Ikke alt behøver at være til 13 – et 9-tal er også en god karakter.
6. Tænk efter, om du ikke har god grund til at være tilfreds med din egen indsats på baggrund af arbejdssituationen.
7. Tænk altid i konstruktive løsningsforslag. Negative tanker blokerer for nye måder at tackle problemer på.
8. Du har hørt det 100 gange, men det er sandt: Hold dig i god fysisk form. Motion styrker dit immunforsvar og hæmmer stress.
9. Lyt altid til kroppens advarselssignaler (dine stress-symptomer). Kroppen lyver aldrig!
10. Brug 10 minutter om dagen (gerne mere) på at gøre noget, du godt kan lide. Gå en tur, benyt de gængse afslapningsteknikker eller hengiv dig til din yndlingsmusik. Det handler om at lade op mentalt.

www.lederweb.dk

MEDLEMMERNE AF DET PERSONALEPOLITISKE FORUM

Det Personalepolitiske Forum er et debatforum nedsat af aftaleparterne på det (amts)kommunale område. Formålet er at inspirere arbejdspladserne til at sætte fokus på behovet for en aktiv og synlig personalepolitik.

Fra kommuner og amter:

Mads Lebech (formand) *KL*
Kjeld Hansen, *KL*
Johnny Søtrup, *KL*
Jakob Hougaard, *KL*
Elisa Hansen, *KL*
Hans Jørgen Holm, *Amtsrådsforeningen*
Annette Nisbeth, *Amtsrådsforeningen*
Kristian Ebbensgaard, *Amtsrådsforeningen*

Fra KTO:

Anders Bondo Christensen (næstformand) *Lærernes Centralorganisation*
Jakob Bang, *FOA*
Ellen Lykkegård, *3F*
Benny Andersen, *Socialpædagogernes Landsforbund*
Bodil Otto, *HK Kommunal*
Astrid Schjødt Pedersen, *Lærernes Centralorganisation*
Henning Breinholt, *Dansk Socialrådgiverforening*
Tonny Nalleborg Andersen, *BUPL*
Mette Carstad, *Akademikernes Centralorganisation*

