

Trivsel -

En introduktion

LEDERNES TÆNKETANK OM STRESS

STRESS
TÆNKETANKEN



**TRIVSEL &
ARBEJDSGLÆDE**

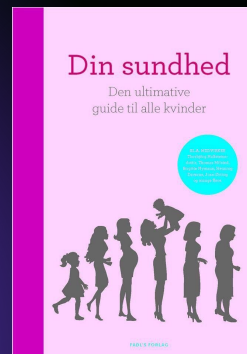
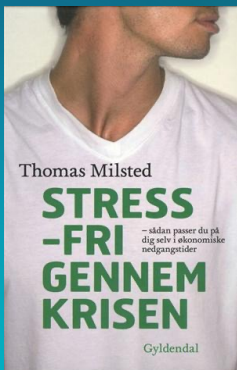
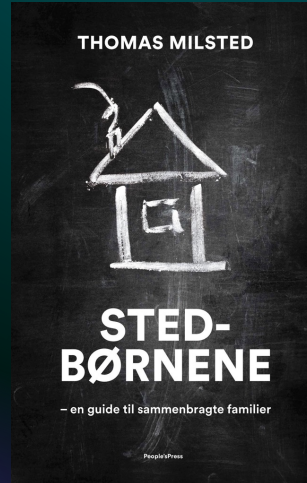
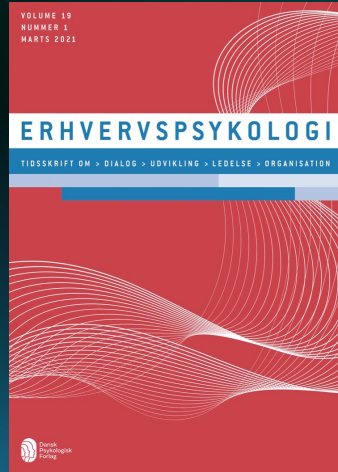
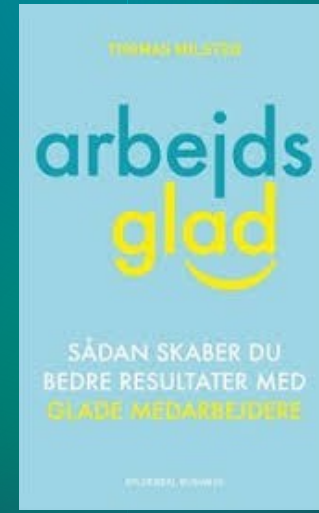
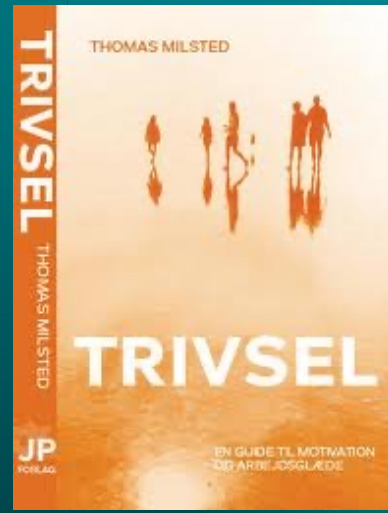
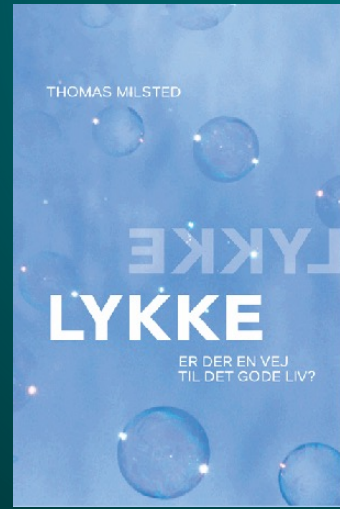
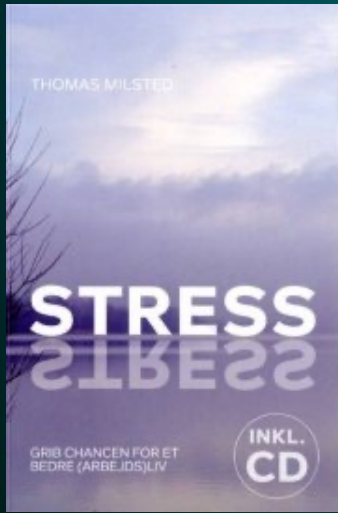
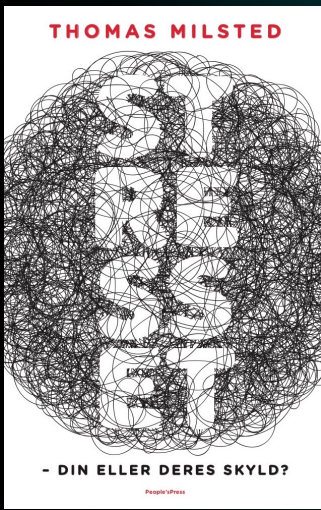
Thomas Milsted.

Forfatter og arbejdsmiljørådgiver.



FREMTIDENS BÆREDYGTIGE ARBEJDSLIV







Bo Netterstrøm og Thomas Milsted

Stress

i professionsfagene

Hvorfor rammer det så mange så hårdt,
og hvad kan vi gøre ved det?

POV. INTERNATIONAL

NYE STEMME, SYNSPUNKTER OG JOURNALISTIK - ONLINE HVER DAG - UGEBREV HVER FREDAG



Hvis sygefraværet skal ned, skal arbejdsglæden op

Publiceret 15/01/2019 — i Arbejdsmarked/Erhvervsliv — af Thomas Milsted

STØT POV

POV bruger ikke banner- eller pop-up-reklamer og har ikke nogen betalingsmur, men vi har brug for støtte fra vores læsere.

Støt POV som abonnent

Har du mulighed for at støtte POV med et fast månedligt beløb på 25, 50, eller 100 kr., kan du gøre det direkte med Visa eller Mastercard.

Det er nemt og hurtigt, og aftalen kan opsiges med øjeblikkelig virkning.

25 KR.

50 KR.

100 KR.



Støt POV med MobilePay

Du kan også støtte POV's journalistik med en flad tyver (eller mere) via MobilePay 64023 - eller ved at klikke på logoet:



Arbejdstilsynet



International
Labour
Organization



Det Europæiske
Institut til Forbedring
af Leve- og
Arbejdsvilkårene



VÄSTRA
GÖTALANDSREGIONEN
HÄLSAN OCH STRESSMEDICIN



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø



Karolinska
Institutet



European Agency
for Safety and Health
at Work

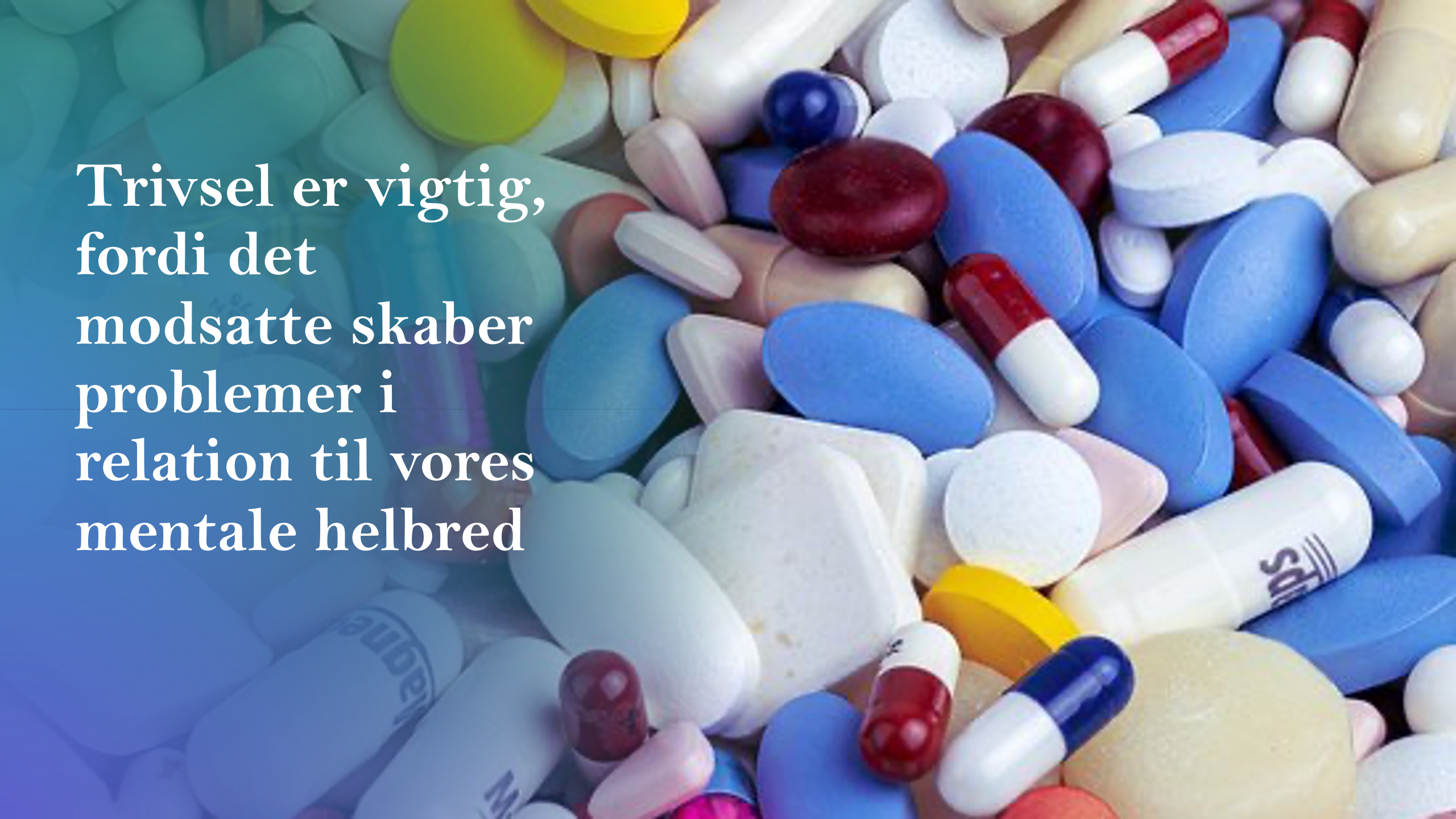


VIVÉ

DET NATIONALE FORSKNINGS-
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD

Center for studier i

ARBEJDS *liv*



Trivsel er vigtig,
fordi det
modsatte skaber
problemer i
relation til vores
mentale helbred

Klare sammenhænge mellem oplevede arbejds-mæssige belastninger, og søvnproblemer.

- Høje krav. Det er især de følelsesmæssige krav der kan der holde os vågne.
- Lav kontrol.
- Uretfærdighed.
- Forandringer.

Arbejdsmiljø og risiko for alvorlige depressive symptomer

- Indflydelse på arbejdet og social støtte fra overordnede var betydningsfulde faktorer hos kvinder, men ikke hos mænd.
- Jobusikkerhed var en betydningsfuld faktor hos mænd, men ikke hos kvinder.

Det er velkendt, at flere kvinder end mænd får depression. Forskere har også diskuteret, om risikofaktorer er forskellige mellem kønnene. Men tidligere udenlandske studier har ikke vist, at faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø påvirker mænd og kvinder forskelligt. Der er behov for mere forskning på området.

Arbejdsmiljø og stress

- Højt arbejdstempo
- Stor arbejdsmængde
- Høje følelsesmæssige krav i arbejdet
- Konflikter og krænkende handlinger



Walk and talk

- Trivsel opstår i mødet mellem omstændighederne og individet.
- Vilkåret har altså betydning for trivsel, ligesom "personlige kompetencer" også har.
- Det er vægtningen af de forskellige faktorer der er interessant

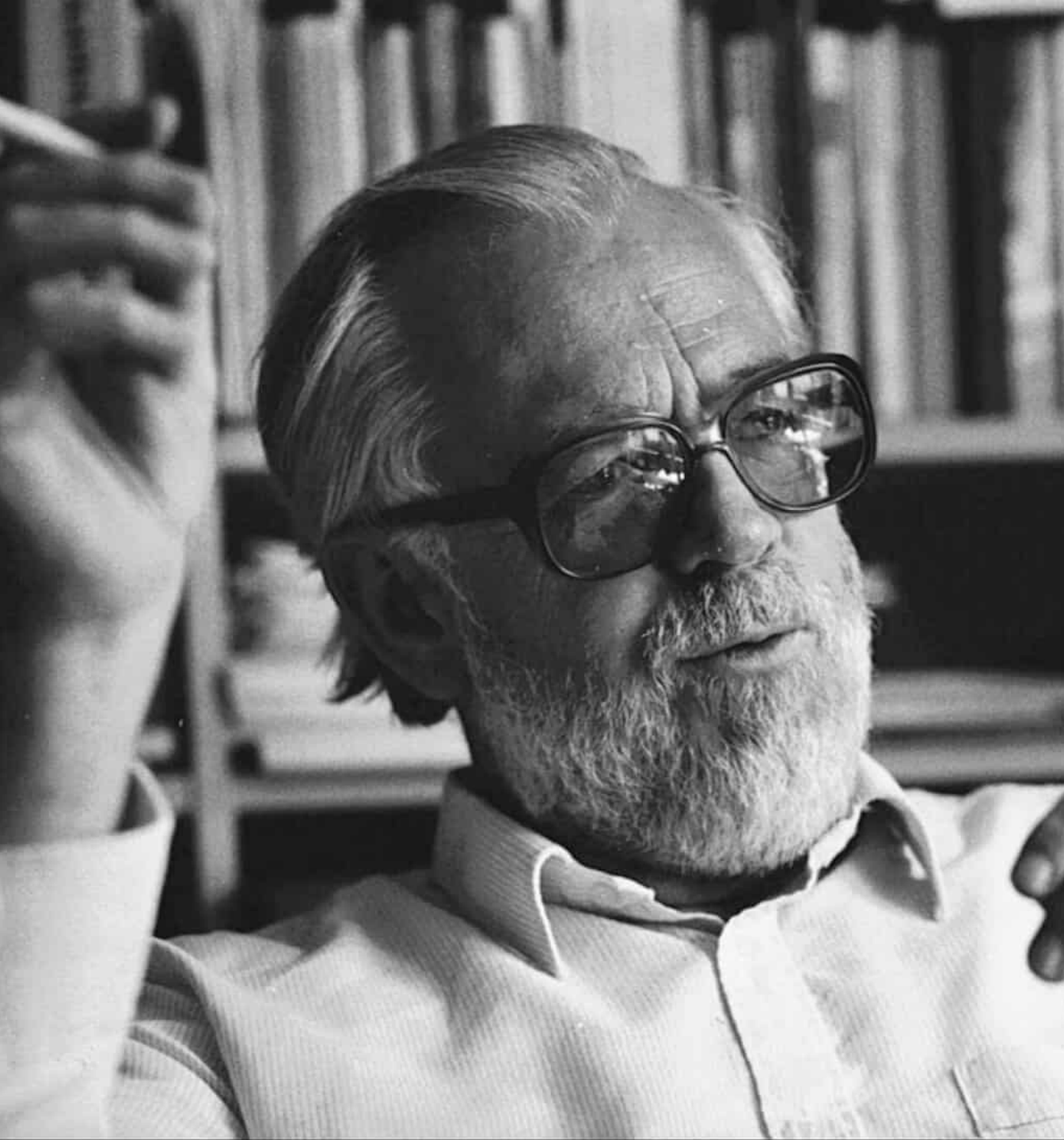
SÅ

- Hvad er trivsel for dig?

Hvad er det mest afgørende, hvis du skal se frem til at skulle arbejde?

Hvad afgør om en arbejdsdag har været god?

- Hvas skal rammerne kunne og hvad skal du selv bidrage med?



Hvad er trivsel?

Trivsel = den samlede sum af Trivsel
Reaktioner (TR) på enkeltområder i ens liv

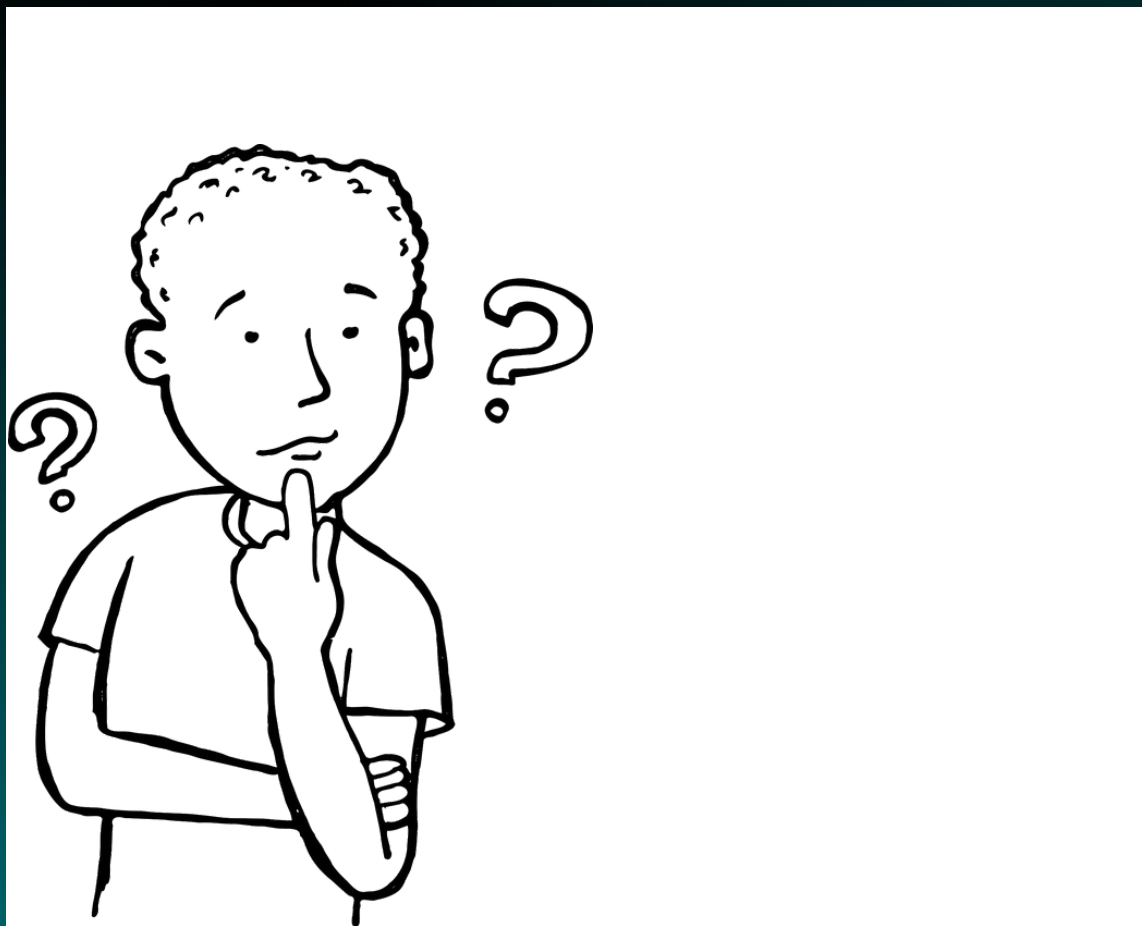
TR = tilfredshed

Eksempel: trivsel = den samlede sum af TR
med kæresten + TR med jobbet + TR med
lokalerne + TR med kollegerne + TR med
chefen + TR med egne præstationer osv.

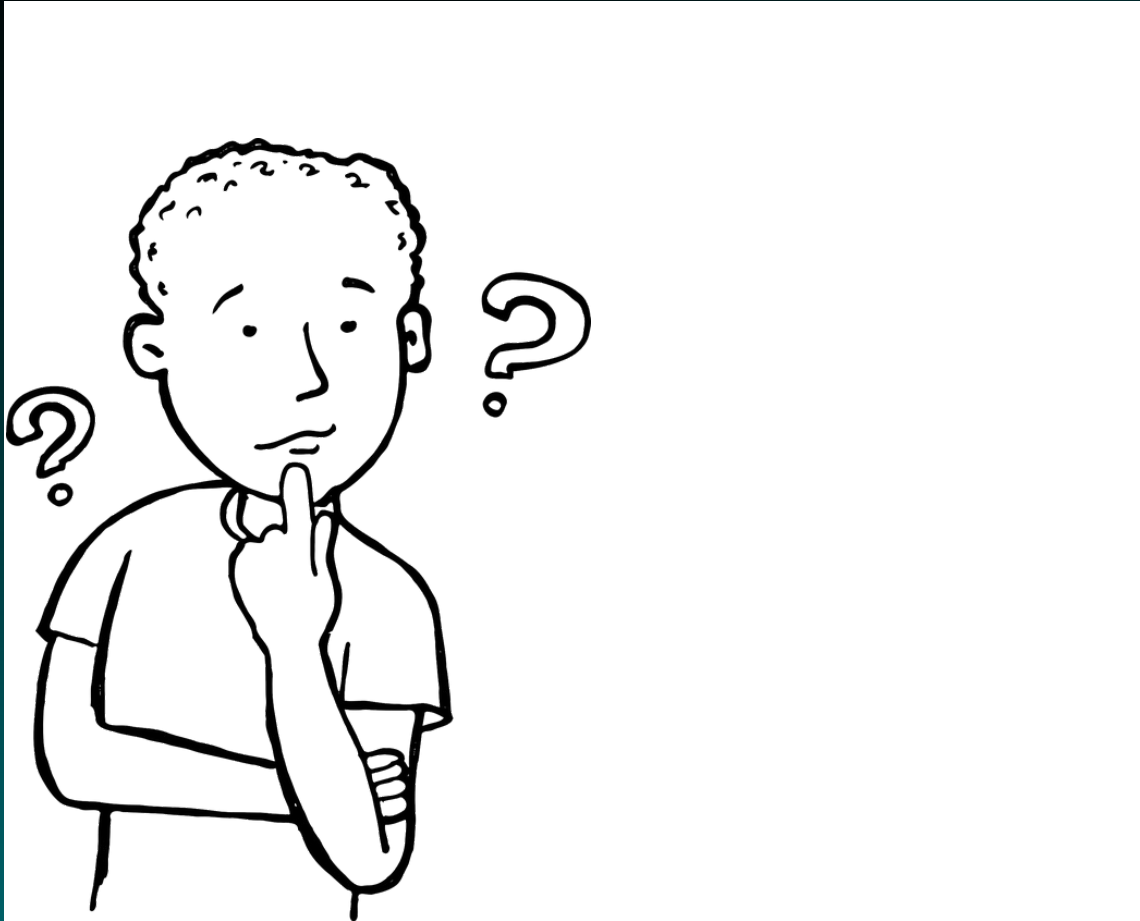
Eggert Petersen, dansk psykolog og professor i arbejdspsykologi



Skabes trivsel inde- eller udefra?



Skabes trivsel inde- eller udefra?



Lad os starte med de
udefrakommende
faktorer

Hvis dine akvariefisk skal trives og overleve

- ✓ Varme
- ✓ Bundlag
- ✓ Placering
- ✓ Belysning
- ✓ Varmelegeme
- ✓ Pumpe
- ✓ Planter
- ✓ Foder
- ✓ Vandskifte





Hvis
arbejdsmanden
skal trives

Arbejdsglæde

- De jobgrupper, der især er engagerede i deres arbejde, er kendetegnet ved, at de arbejder med andre mennesker og har længerevarende uddannelser.

”Det er medarbejdere, der er i kontakt med andre mennesker via deres arbejde. Det giver dem en umiddelbar feedback. Og mange vil opleve, at deres arbejdsindsats har værdi, hvis de for eksempel kan hjælpe andre mennesker med at opretholde værdighed eller ved at give noget godt og vigtigt videre til andre, når de løser deres arbejdsopgaver, fortæller seniorforsker Thomas Clausen”.

POLITIKEN Mandag

Vores arbejdsglæde ligger højt, og især dagplejerne overrasker

Engagementet er højt, og jobbet bidrager positivt til mange danskernes liv. Det viser undersøgelsen, der har oversøgt arbejdsmiljøet de seneste 10 år. Læger, ledere og andre højtuddannede oplever den største arbejdsglæde.

Medarbejdernes tilfredshed med deres arbejde er høj, og jobbet bidrager positivt til mange danskernes liv. Det viser undersøgelsen, der har oversøgt arbejdsmiljøet de seneste 10 år. Læger, ledere og andre højtuddannede oplever den største arbejdsglæde.

Der er dog forskelle mellem jobgrupperne. Læger og andre højtuddannede oplever den største arbejdsglæde, mens dagplejerne og andre omsorgsprofessioner oplever en mindre arbejdsglæde. Dette skyldes, at dagplejerne arbejder med mennesker, der har brug for hjælp, og deres arbejde er ofte mere fysisk og mindre intellektuelt.

Undersøgelsen viser også, at medarbejdere, der arbejder med mennesker, har en højere arbejdsglæde end dem, der arbejder med ting. Dette skyldes, at arbejdet med mennesker giver en større følelse af mening og værdi.

Derfor er det vigtigt for ledere at skabe et arbejds miljø, der understøtter medarbejdernes arbejdsglæde. Dette kan gøres ved at give medarbejderne mulighed for at hjælpe andre mennesker og ved at give dem feedback på deres arbejde.

Eksempler på positive faktorer i arbejdsmiljøet

- Indflydelse og inddragelse
- God ledelse
- Samarbejdsrelationer på arbejdspladsen
- Tillid og retfærdighed
- Engagement i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet
- Oplevelse af muligheden for at løse kerneopgaven



Hvis du skal holde længere

- Mulighed for at kunne tage selvstændige initiativer.
- Tilstrækkelig grad af inddragelse og indflydelse
- Hjælpesom arbejdskultur
- Tid....nok



Hvis du skal holde længere

- Håndterbare ubureaukratiske mål
- En oplevelse af en høj grad af fleksibilitet og dermed gode muligheder for at tilpasse udfordringerne til sine kompetencer.
- Passende opgavemængder



Hvis du skal holde længere

- Forstyrrelsesfri zoner
- Tid til fordybelse
- Udvikling (fagligt og socialt)
- Tillid og retfærdighed
- Ordentlig ledelse og ledelsesstil





Lad os dykke
ned i nogen af
dem

Tilstrækkelig grad af inddragelse og indflydelse

- Det handler om at være motiveret
- Det handler om oplevelsen af kontrol
- Det handler om oplevelsen af forudsigelighed

Selvbestemmelsesteori

Fokus på 'indrestyret' vs. 'ydrestyret' motivation

Oplevelse af selv-bestemmelse og identifikation med en aktivitet => 'indrestyret' motivation

Indrestyret adfærd -> Psykologisk trivsel

Ydrestyret adfærd -> Psykologisk mistrivsel

Motivation

- Fra psykologien og især arbejdspsykologien bliver motivation introduceret som det der giver **mening** for medarbejderne.
- I dele af organisationsforskningen, særligt særligt inspireret af humanistisk psykologi, er motivation det, som bidrager til at gøre arbejdet **meningsfuldt** og indgår i det **selvaktualiserende** menneskes skabelse af sig selv.



Indflydelse handler, i den ideelle verden, om:

- Hvor meget medarbejderen har indflydelse på tilrettelæggelsen af sit eget arbejde
- Hvorvidt medarbejderen kan vælge de metoder/de redskaber, vedkommende bedst kan arbejde med
- Hvor meget medarbejderen har indflydelse på indretningen af arbejdspladsen
- Hvor meget medarbejderne har indflydelse på eget arbejdstempo og pauser
- Hvor meget medarbejderne har indflydelse på sin egen arbejdsomængde
- Hvor meget medarbejderne har indflydelse på kvaliteten af arbejdet
- Hvorvidt medarbejderne inddrages, når der eks. skal træffes beslutninger om omstruktureringer, forandringer, indkøb osv.

Trivsel
handler i høj
grad om
relationer og
støtte



Samarbejdsrelationer på arbejdspladsen

Det handler om
forpligtende
arbejdsfællesskaber og
hjælpssom arbejdskultur



Opbygning af Forpligtende fællesskab

Samarbejdsevne skabes i et tillidsfuldt forum, hvor der er overblik og kontrol over egen virksomhed, krav, forventninger og muligheder

Det skabes gennem:

- Løbende afstemning og afklaring af roller og opgaver
- Hyppig kontakt og mulighed for at mødes (afsætte mødefaciliteter + fastsætte jævnlige tider til dette)
- Anerkendelse af hinandens legitimitet og motiver
- Accept af såvel fælles, som forskellige interesser

Støttende (arbejds)kultur (hjælpssom arbejdskultur, hvor man som minimum er imødekommende overfor hinanden)

Følelsesmæssig støtte

Praktisk støtte

Relationer

Professionel støtte

Feedback støtte

• **Når det kommer til følelsesmæssig støtte?**

Er i åbne over for hinanden?

Kan i rumme hinandens følelser?

Kan i snakke om det som er svært?

Hvad kunne i godt tænke jer mere af?

• **Når det kommer til professionel støtte?**

Får i den hjælp i har brug for?

Er det nemt og ok at spørge sine kolleger også de nye, om hjælp?

Hvem omkring dig syntes du er fagligt bedre end dig?

• **Når det kommer til feedback støtte?**

Er det trygt at lade sig vurdere af sine kolleger?

Er det ok at få feedback, når man ikke har bedt om det?

• **Når det kommer til praktisk støtte?**

Er i opmærksomme på når en kollega har brug for hjælp?

Er i imødekomne når en kollega spørger om hjælp.

Ku noget her være anderledes?

Hvordan kunne i
højne den
hjælpsomme
arbejdskultur?



Lidt erfaringer fra coronakrisen



Project

WORKING FROM HOME IN TIMES OF COVID-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May, 2020

Christine Ipsen · Kathrin Kirchner · jpha@dtu.dk · [Show all 8 collaborators](#)

Goal: The aim was to investigate the early, initial reactions of people working from home, their use of digital technology during the ongoing Covid-19 outbreak, how they collaborated and organized remote work, measure the experiences of working from home and reasons behind their experiences. The survey was first launched in Denmark (20th March) and then followed by seven other European countries, plus two outside Europe.

Date: 11 March 2020

Lab: [Christine Ipsen's Lab](#)

Advantages

A: I contribute to lowering the risk of spreading COVID-19.

B: I get time to focus on my work without interruptions from other people.

C: It is possible for me to do some other work that I would normally not have time to do. **D: I do not have to spend time in long meetings.**

E: I can take a break when I want to.

F: I can be close to my family and friends.

G: I like the atmosphere in my home better than at work.

H: I can eat and drink my own food.

I: I have no one looking over me.

J: I save on the normal commute time to my workplace.

K: I do not expose myself to the risk of getting a disease.

L: I have a chance to break my old habits and change my routines.

M: It is easier to get in contact with people than normal.

Project
WORKING FROM HOME IN TIMES OF COVID-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May, 2020
Christine Ipsen · Kathrin Kirchner · jpha@dtu.dk · [Show all 8 collaborators](#)
Goal: The aim was to investigate the early, initial reactions of people working from home, their use of digital technology during the ongoing Covid-19 outbreak, how they collaborated and organized remote work, measure the experiences of working from home and reasons behind their experiences. The survey was first launched in Denmark (20th March) and then followed by seven other European countries, plus two outside Europe.
Date: 11 March 2020
Lab: [Christine Ipsen's Lab](#)

Advantages

A: I contribute to lowering the risk of spreading COVID-19.

B: I get time to focus on my work without interruptions from other people.

C: It is possible for me to do some other work that I would normally not have time to do. **D: I do not have to spend time in long meetings.**

E: I can take a break when I want to.

F: I can be close to my family and friends.

G: I like the atmosphere in my home better than at work.

H: I can eat and drink my own food.

I: I have no one looking over me.

J: I save on the normal commute time to my workplace.

K: I do not expose myself to the risk of getting a disease.

L: I have a chance to break my old habits and change my routines.

M: It is easier to get in contact with people than normal.

Disadvantages

A: I do not get to see my colleagues or other people as much as I would like to.

B: I need physical equipment that I do not have access to at home to do my work.

C: I need data or documents that I do not have access to at home to do my work.

D: I find it difficult to keep focused on my work when I am alone.

E: I don't know what kind of work I should do.

F: I miss the food or other benefits that we have at my workplace.

G: It is a financial problem for my work that I cannot be at the workplace.

H: I get disturbed by other people in my home.

I: I miss getting out of my home.

J: I do not get enough exercise when I am not at my workplace.

K: The work I do from home is not as interesting as the work I do at my workplace.

L: I am afraid that there will not be enough work for me to do from home.

M: The physical conditions in my home do not afford a good working environment (adjustable table and chair, enough light, quietness, good monitor, etc.).

N: It requires more effort from me because I cannot use my normal routines.

O: I feel tied to my computer to a greater extent than when at my workplace.

P: I am concerned that there are work tasks I want to do but cannot do from home.

Forskning

Kilde:



Tre fordele ved at arbejde hjemmefra

01 **Forbedret familie - arbejdslivsbalance**
Man sparer transporten til- og fra arbejde. Det giver ekstra tid til venner, familie og hjemmeliv.

02 **Effektivt arbejde**
I stedet for at bruge tid på møder og meningsløse opgaver på arbejdspladsen kan man fokusere på opgaverne uden afbrydelser.

03 **Selvledelse**
I stedet for at blive kontrolleret kan man tage en pause, når man vil. Man har mere kontrol over ens dag

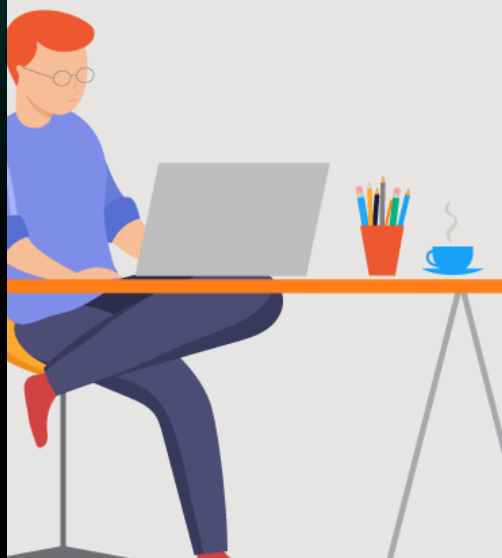


Tre ulemper ved at arbejde hjemmefra

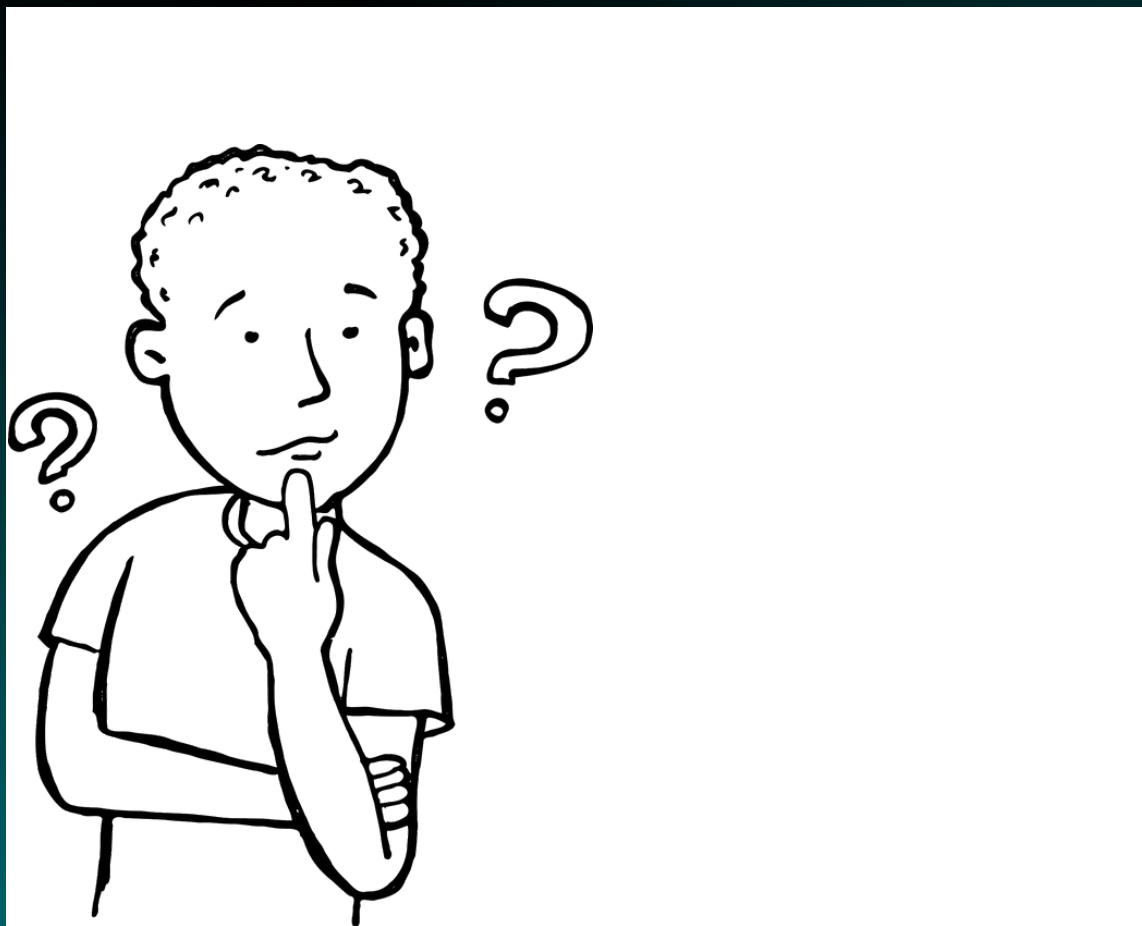
01 **Hjemmekontorets begrænsninger**
I stedet for et liv med social interaktion og motion, kommer man mindre ud af hjemmet, og har begrænset kontakt med mennesker. Man er 'limet fast' foran computeren og har længere arbejdsdage

02 **Usikkerhed i arbejdet**
I stedet for at finde værdi og mening i arbejde falder værdien af arbejde, da der ikke er nok at lave, opgaverne er ikke så interessante, og det er vanskeligt at vurdere, hvad man skal arbejde med.

03 **Utilstrækkelige værktøjer**
I stedet for at have let adgang til de dokumenter og værktøjer, der skal anvendes i ens arbejde, er der begrænset adgang til nødvendige dokumenter, data og værktøjer/systemer. Det gør det vanskeligt at udføre ens arbejde.



Skabes trivsel inde- eller udefra?



Hvad kommer så indefra?

Grundlæggende psykologiske behov

- Selvtilfredshed
- Relationer
- Mening
- Kontrol
- Moral
- Lyst
- M.f



Menneskelige grundforudsætninger.

At den faglige eller personlige integritet ikke bliver krænket i forbindelse med udførelsen af arbejdsopgaverne

At man har mulighed for at udføre et godt stykke arbejde, som man kan stå inde for.

At arbejdet giver mening i forhold til den forståelse man har af det

At der fra tid til anden er mulighed for fordybelse



Effekten f stress eller trivsel

Summen af
belastninger

+
-

Mestringstrategier

(kognitive og adfærdsmæssige
bestræbelser.. Lazarus/Folkman)

+

Personlige
karakteristika

Effekten af stress eller trivsel

Summen af
belastninger

+
-

Mestringstrategier

+

Personlige
karakteristika



Hvad siger forskningen?



Mestringsstrategier

- Den enkeltes evne til og måde at engagere sig i "aktiviteter"
- Den enkeltes aktive forsøg på at undgå følelsesmæssigt udfordrende situationer
- Den enkeltes evne til at maksimere feedback fra den sociale kontekst
- Den enkeltes aktive forsøg på at skabe mere eller mindre arbejde for ham eller hende selv
- Den enkeltes aktive forsøg på at organisere arbejdet sådan, at det er mindst stressende,

Formel på trivsel

Trivsel =

$$\left(\frac{\text{Oplevet}}{\text{Forventninger}} > 1 \right) + \left(\frac{\text{Objektive krav (oplevet krav)}}{\text{Objektiv formåen (oplevet formåen)}} = 1 \right) \cdot \left(\frac{\text{Mulige oplevede vilkår}}{\text{Grundlæggende fysiologiske/psykologiske behov}} = 1 \right) > 1$$

Formel på trivsel

Trivsel =

$$\left(\frac{\text{Oplevet}}{\text{Forventninger}} > 1 \right) + \left(\frac{\text{Objektive krav (oplevet krav)}}{\text{Objektiv formåen (oplevet formåen)}} = 1 \right) \cdot \left(\frac{\text{Mulige oplevede vilkår}}{\text{Grundlæggende fysiologiske/psykologiske behov}} = 1 \right) > 1$$





En realistisk
accept af
virkelighedens
udfordringer

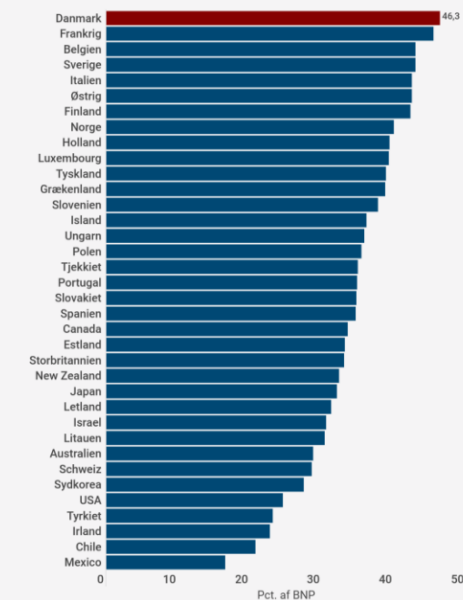


Anerkend udfordringens sandsynlighed og udvikl en strategi eller beskyttelsesmekanisme til at håndtere den

Lad være med at beskæftige dig med håbeløse håb



Skattetryk i OECD-lande, 2019



Ideal eller håbløst håb?

Vort omgivende miljø favner vores nervesystems struktur, som bygger på forudsigelighed og mening

Vores arbejdsmiljø favner vores nervesystems beskaffenhed og forskellighed

Når der er et godt samspil med andre

Når vores arbejdsplads værdier sætter mennesket først.

Grundvilkår

Vilkårsrum

Det kan vi ikke arbejde med.

Det kan vi ikke gøre noget ved.

Det kan vi ikke ændre.

Mulighedshedsrum

Det kan vi arbejde med.

Det kan vi gøre noget ved.

Det kan vi ændre.

Handlingsmæssigt råderum

Den organisation man arbejder i vil altid sætte visse rammer for opgaven

+ den professionelle rolle indebærer en faglig viden

og tilsammen former disse omstændigheder "det handlingsmæssige råderum".

Det formes og begrænses så også de rammer, som organisationen har opstillet for den opgave, der skal udføres (ofte politisk)

MEN.....

Råderummet påvirkes også af:

- Rutiner
- Professionelle fortolkninger
- Traditioner (vaner)
- Individuelle faktorer.

Formel på trivsel

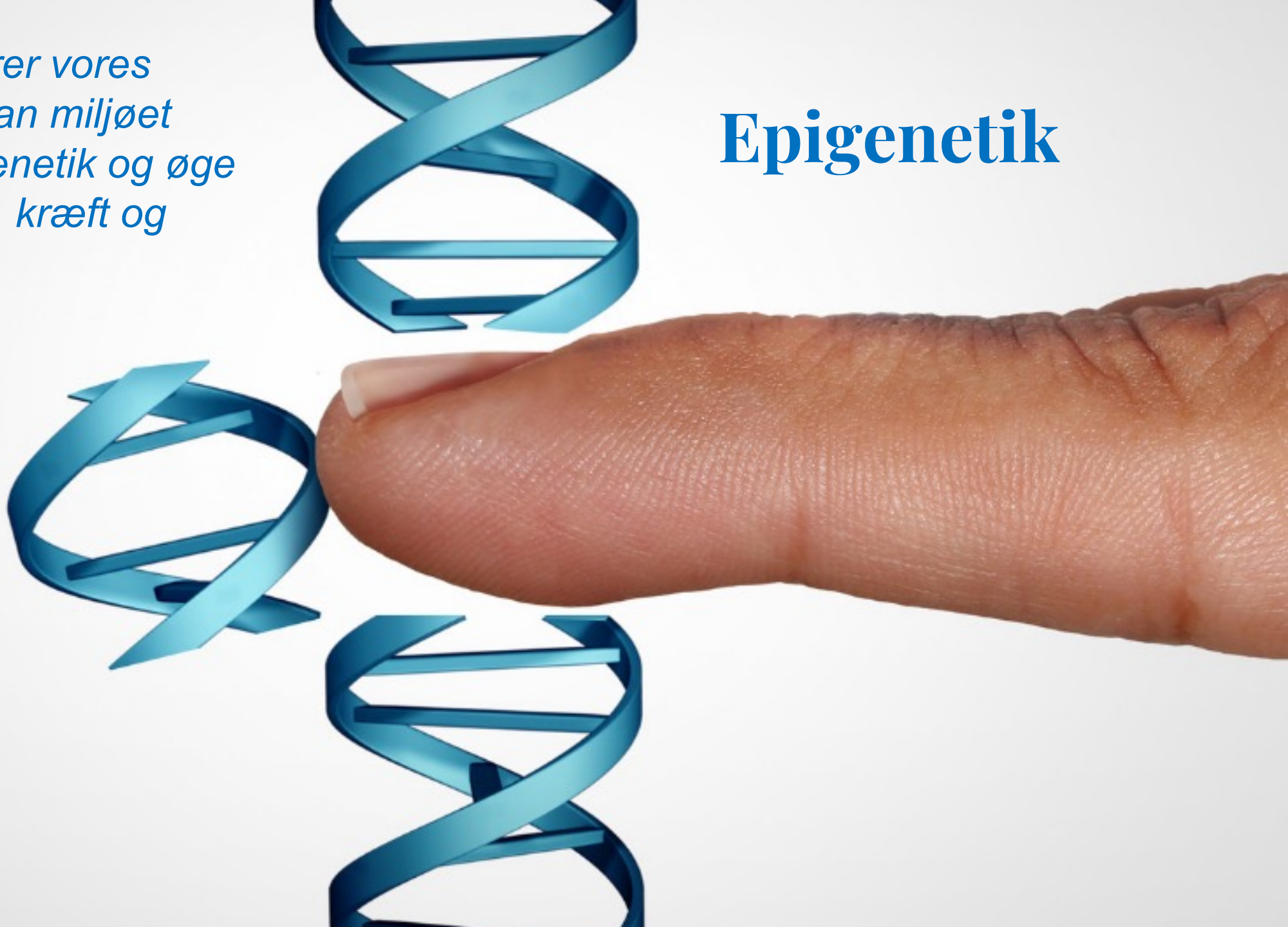
Trivsel =


$$\left(\frac{\text{Oplevet}}{\text{Forventninger}} > 1 \right) + \left(\frac{\text{Objektive krav (oplevet krav)}}{\text{Objektiv formåen (oplevet formåen)}} = 1 \right) \cdot \left(\frac{\text{Mulige oplevede vilkår}}{\text{Grundlæggende fysiologiske/psykologiske behov}} = 1 \right) > 1$$



Epigenetik

*Epigenetikken styrer vores
geners aktivitet. Kan miljøet
ændre vores epigenetik og øge
risikoen for fedme, kræft og
psykisk sygdom?*





Baseret på genetisk sammensætning, erfaring og robusthed, udvikler en person en præferentiel værdihierarki.

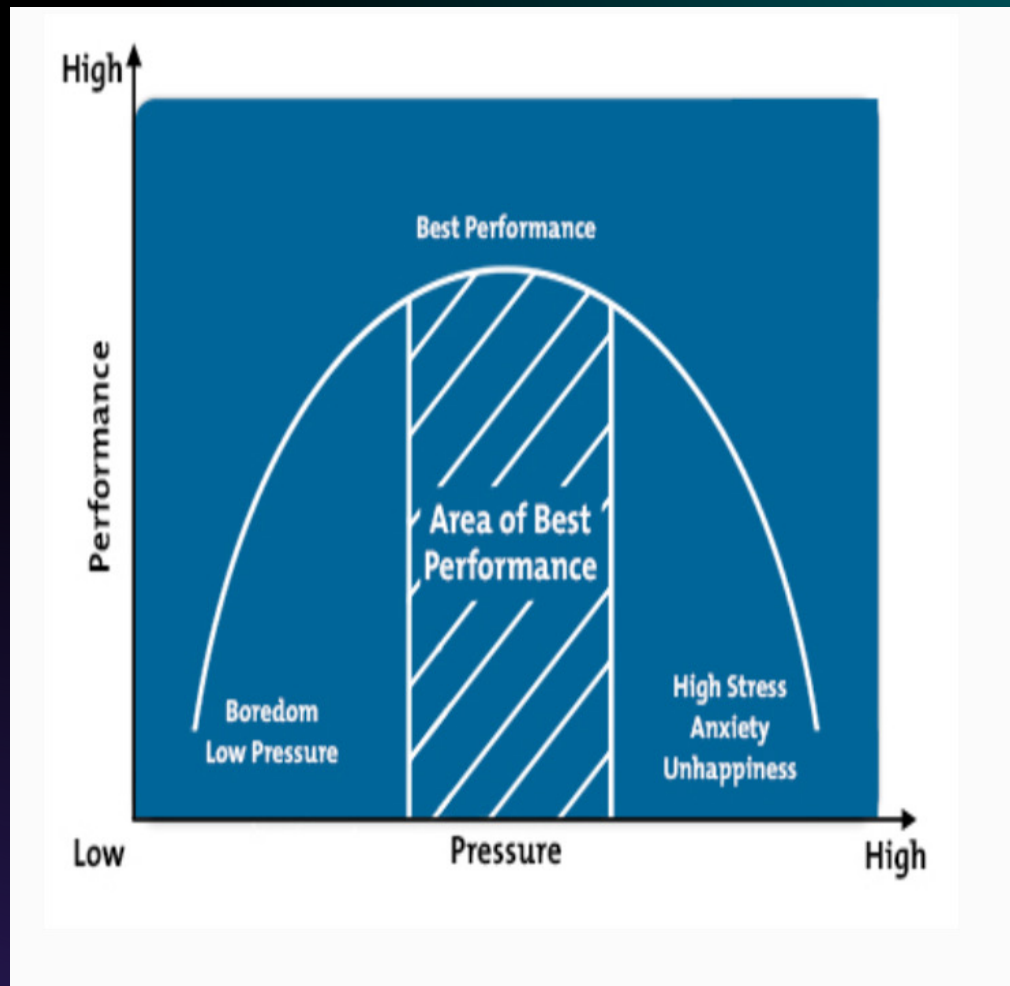
Dette bestemmer individets præference for en stabil tilstand snarere end en ustabil.

Vi vil altid som individer forsøge at opretholde stabiliteten indenfor forskellige variable faktorer

Lidt statistik vedr. danskernes helbred

- 400.000 danskere kronisk lider af hjerte- eller kredsløbssygdomme
- 700.000 danskere har sygdom i led, ryg eller muskler.
- 229.500 har kræft
- 1.066.000 lider af hudsygdomme
- 1.500.000 mennesker har en eller flere overfølsomhedssygdomme
- 2.500.000 af befolkningen oplever akutte eller kroniske symptomer fra mave/tarm
- 341.000 danskere er dagligt på lykkepiller
- 286.300 bruger angstdæmpende medicin
- 320.000 indtager sovemedicin og indslumringspiller
- 1.330.000 føler sig så stresset, at det går ud over livskvaliteten
- 200.000 danskere lider af depression
- 750.000 danskere lider af en fobi
- 350.000 lider af socialangst/socialfobi
- 150.000 lider af tvangstanker og tvangshandlinger (OCD)
- 355.000 personer modtager behandling med antidepressive lægemidler
- 500.000 lider af søvnløshed
- 15 procent af danske skolebørn er overvægtige eller fede
- 40 % af voksne danskere lider nu af overvægt
- 350.000 voksne danskere lider i dag af reel fedme
- 300.000 danskere lider af astma
- 500.000 lider af høfeber
- 1987 - 2000 er der sket en fordobling i antallet af høfeberpatienter

Vi er jo kun mennesker



Påvirkningen af arbejdspress kan være kompleks. Men fire nøglefaktorer synes at påvirke, hvordan "Omvendte Teori U" (Yerkes-Dodson Lov) udspiller sig i praksis:

- Fagligt niveau.
- Personlighed.
- Angst/bekymrings issues.
- Opgavekompleksitet.

Er der noget her du kan arbejde på?

Fagligt niveau. Har du brug for at udvikle nye faglige kompetencer?



Angst/bekymrings issues. Har du udfordringer med angst eller bekymringer?

Opgavekompleksitet. Har du brug for hjælp til at reducere kompleksiteten eller formår du bare at leve med det?

Personlighed. Følelsesmæssig stabilitet refererer til en persons evne til at forblive stabil og afbalanceret. I den anden ende af skalaen har en person, der er høj i neuroticisme, en tendens til let at opleve negative følelser. En høj scorer i neuroticisme på en personlighedstest har større chance for at føle sig truet eller være i dårligt humør i en normal situation. De kan have svært ved at tænke klart og håndtere stress

Formel på trivsel

Trivsel =

$$\left(\frac{\text{Oplevet}}{\text{Forventninger}} > 1 \right) + \left(\frac{\text{Objektive krav (oplevet krav)}}{\text{Objektiv formåen (oplevet formåen)}} = 1 \right) \cdot \left(\frac{\text{Mulige oplevede vilkår}}{\text{Grundlæggende fysiologiske/psykologiske behov}} = 1 \right) > 1$$



Psykologiske behov

- Selvtilfredshed
- Relationer
- Mening
- Kontrol
- Moral
- Lyst



Menneskelige grundforudsætninger.

At den faglige eller personlige integritet ikke bliver krænket i forbindelse med udførelsen af arbejdsopgaverne

At man har mulighed for at udføre et godt stykke arbejde, som man kan stå inde for.

At arbejdet giver mening i forhold til den forståelse man har af det

At der fra tid til anden er mulighed for fordybelse



Til de mere komplekse funktioner af det menneskelige potentiale hører vores evne til at opleve værdi, mening og sammenhæng såvel i det, vi lige her og nu er engageret i, som i tilværelsen som helhed. Oplevelsen af værdi, mening og sammenhæng er uadskilleligt forbundet med oplevelsen af at føle værdifuldhed som menneske, i de sociale fællesskaber og i tilværelsen generelt. Det vil sige at der findes nogle menneskelige grundforudsætninger der skal anerkendes hvis vi skal trives.

En væsentlig forudsætning for vores fysiske, mentale og følelsesmæssige sundhed er altså, at vi for det første uhindret har mulighed for at udvikle og bruge den unikke menneskelige kapacitet til at tænke, reflektere og være indlevende. For det andet, at vi oplever, at der er værdi, mening og sammenhæng i tilværelsen og at mening, værdi og indlevelse anerkendes som forudsætning for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Hvis de menneskelige grundforudsætninger ikke imødekommes opstår der et integritetsdilemma, der handler om at medarbejderne sættes i et uløseligt dilemma som udfordrer deres integritet som mennesker og fagpersoner.

Sæt Jer sammen to og to og diskuter følgende:

- Har du mulighed for at udføre et godt stykke arbejde, som du kan stå inde for? Kom med eksempler på hvad der kan sikre eller evt. hindre dette. Opstil nogle ideer til hvordan man kan sikre dette.
- Har du fra tid til anden mulighed for fordybelse og det at kunne gøre sig umage? At komme helt ud i krogene af din faglighed. Opstil nogle ideer til hvordan man kan sikre dette.
- Giver dit arbejde giver mening i forhold til den forståelse du har af det? Hvis ikke kunne du så ændre forståelse, så den matcher realiteterne?
- Oplever du at din faglige eller personlige integritet bliver krænket i forbindelse med udførelsen af arbejdsopgaverne? Hvis ja, hvordan ville I kunne forhindre dette?



A group of people in a meeting room. A man in a grey blazer stands pointing at a whiteboard. Two women are seated at a table with laptops, looking at charts on the screens. One woman is writing on a notepad. The scene is lit with warm, indoor lighting.

Trivsel handler i høj grad om relationer og støtte

Formel på trivsel

Trivsel =

$$\left(\frac{\text{Oplevet}}{\text{Forventninger}} > 1 \right) + \left(\frac{\text{Objektive krav (oplevet krav)}}{\text{Objektiv formåen (oplevet formåen)}} = 1 \right) \cdot \left(\frac{\text{Mulige oplevede vilkår}}{\text{Grundlæggende fysiologiske/psykologiske behov}} = 1 \right) > 1$$



Spørgsmål?

Ellers farvel og tak

Trivsel handler tilsyneladende om, at de der trives bedst i deres arbejde har en principiel tilgang til det at arbejde.

- Hvor meget vil/kan jeg arbejde?
- Hvornår vil jeg arbejde?
- Hvad vil jeg arbejde med
- Hvilke metoder/systemer vil jeg bruge?
- Hvad vil jeg være med til?
- Hvad er vigtigt for mig?

Når det med principper er så vigtigt:
Rollerne (familien, vores forældre, søskende, lokale miljø osv.) er blevet tømt for indhold.
Det "senmoderne" menneske har ikke så mange ståsteder.

Vi er blevet mere ens.

Når man har udvisket karakteren, varigheden og betydningen af alle andre ståsteder, er der kun et muligt identitetsbærende ståsted tilbage, og det er arbejdet
Identiteten bindes i højere grad end tidligere op på arbejdet og trues dermed også af arbejdsmæssige omstændigheder

“Langtidsholdbare” syntes at indeholde nogle fælles træk i form af nogle principper, der kan være afgørende for det ikke at få stress.

At være langtidsholdbar handler om at matche sine præferencer med de realiteter der omgiver en. Det kræver en øget bevidsthed, dels om de vilkår man udsættes for og de kompetencer, der bør tilegnes for at kunne håndtere disse.

Sæt jer to og to. Fortæl på skift om eller hvordan i forholder jer til nedenstående spørgsmål. Hvad fungerer rigtig godt? Hvor kunne der være udfordringer?

Vurder hvor langt der er fra dine svar til den virkelighed du møder i din hverdag.

Er de identiske, skal der bare justeres en smule eller er det to helt forskellige verdner? I har 15 minutter hver. Derefter 10 i gruppen, hvor i sammen reflektere over hvordan det var at lave øvelsen.

Vurder hvor langt der er fra dine svar til den virkelighed du møder eller har mulighed for at møde i din hverdag.

Er de identiske, skal der bare justeres en smule eller er det to helt forskellige verdner?

- **Hvor meget vil/kan jeg arbejde?**

Her skal der spørges ind til hvor mange timer, man vil bruge på arbejdet om ugen. Husk at det ikke kun handler om hvad man kan holde til, men også hvad familien kan holde til.

- **Hvornår vil jeg arbejde?**

Her skal man spørge ind til på hvilket tidspunkt af døgnet/ugen man vil arbejde og på hvilke man ikke vil. Man skal være skarp på hvornår man arbejder og hvornår man ikke gør? Selvom arbejdet er grænseløst, skal vi være bevidste om hvorvidt vi er i arbejdsrummet eller privatrumsrummet

- **Hvad vil jeg arbejde med?**

Det er vigtigt at lystmomentet og motivationsfaktoren er høj. Arbejder man med det som man har lyst til, eller kan man gøre sit arbejde mere “lystigt”? Husk at lyst også kan vokse ud af pligtfølelsen, mening og ansvarlighed. Det er vigtig at være bevidst om at lysten fylder nok i ens arbejde?

- **Hvilke arbejdsmetoder/systemer vil jeg bruge?**

Der findes utallige måder(?) at udføre sit arbejde på. Og så længe man når målet og alle er tilfredse med ens indsats, skal der gives stor frihed i forhold til hvordan man løser sine opgaver. Har du tilstrækkelig med autonomi i dit arbejde?

- **Hvad vil jeg være med til?**

Hvor går ens grænser? Er der grænser for hvordan man vil behandles, tales til og gå med til. Hvor langt vil man gå for at få løst opgaverne? Vil man acceptere at man bliver syg, frustreret, får angstsymptomer eller stress?

- **Hvad er vigtigt for mig?**

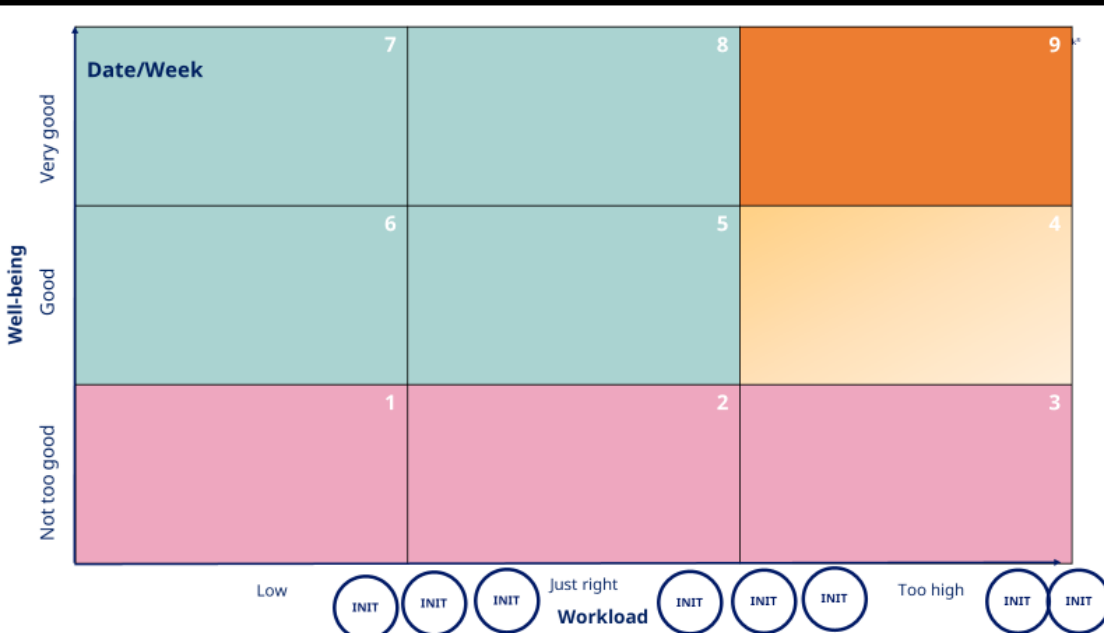
Her handler det om værdier. Hvordan skal det være at gå på arbejde? Hvad betyder noget for en? Skal ens arbejde være sjovt, spændene, rutinepræget, udfordrende eller udviklende? Men det handler også om anerkendelse, retfærdighed og anstændighed.



Stresshåndtering – Værktøjer til at identificere og støtte individuelle medarbejdere, der kæmper med deres trivsel

Hvorfor?

- Dette værktøj støtter ledere og medarbejdere i at tage tidlige tiltag for at forebygge og spotte stress.
- Værktøjet giver et visuelt overblik over niveauet af trivsel i teamet og faciliterer gensidig følelsesmæssig og praktisk støtte i teamet.
- Værktøjet kan styrke psykologisk tryghed og social støtte på tværs af teamet.



Forberedelse:

Teammedlemmerne vurderer deres eget velbefindende og arbejdsbyrde ved ugentlige møder ved at placere deres "polet" med initialer i gitteret forud for touch-base-mødet.

Drøft:

Teammedlemmer kan frit tale kort om eventuelle tilknyttede årsager til "polet" placering.

Handling:

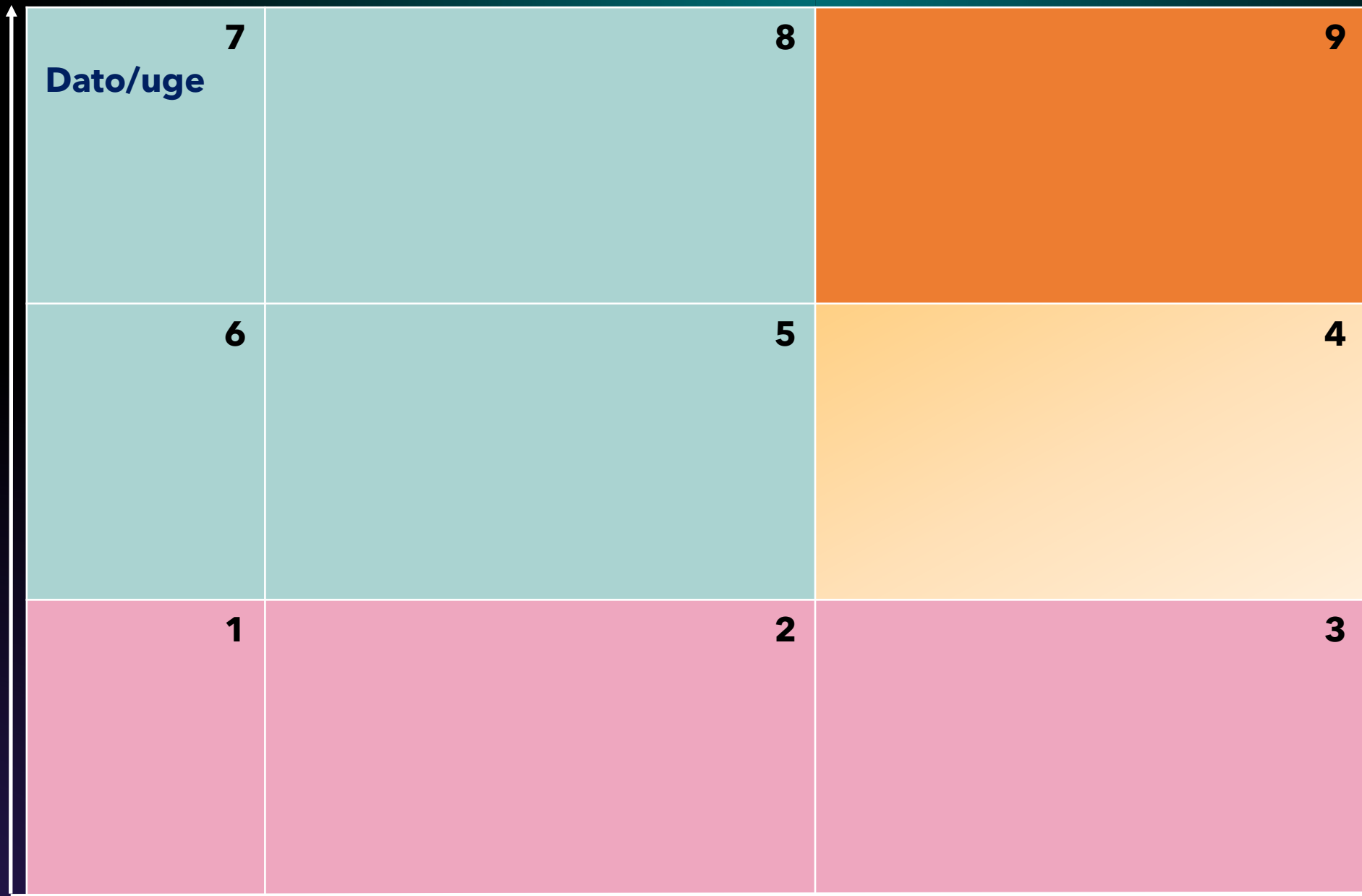
Handling er påkrævet af lederen, når medarbejderen er i gul og rød scorer gennem efterfølgende 1:1 dialog (helst umiddelbart efter touch-base).

Trivsel

Rigtig god

God

Ikke for god



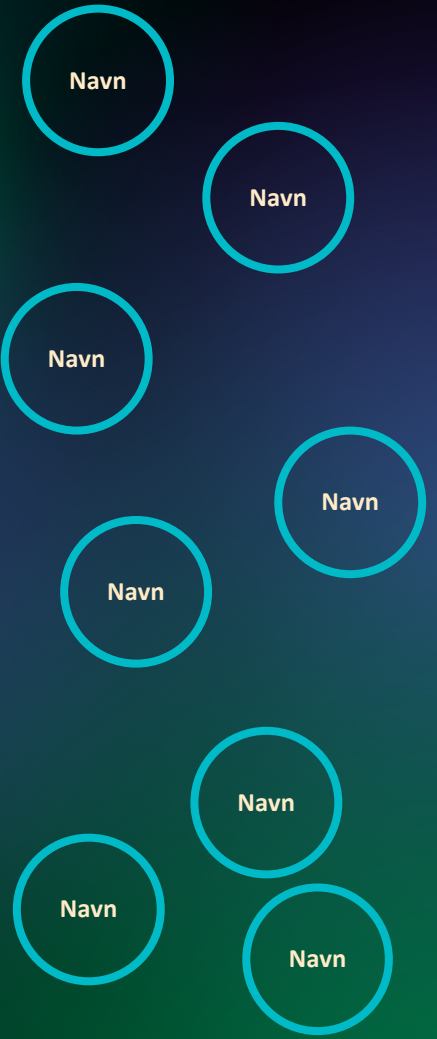
Dato/uge

Lav

Lige tilpas

For stor

Arbejdsmaengde



Seksuel chikane

Seksuel chikane eller uønsket seksuel opmærksomhed er enhver uønsket seksuel tilnærmelse eller adfærd, der krænker, ydmyger eller skræmmer en kollega eller den almindelige værdighed på arbejdspladsen. Det kan fx være uvelkommen berøring, kys, sjofle vittigheder, indirekte eller direkte opfordringer/trusler til seksuelt samkvem, uvelkommen forespørgsel om seksuelle emner eller fremvisning af pornografi. Det kan være face-to-face eller på mail, sms eller andre kanaler. Uønsket seksuel opmærksomhed påvirker mennesker på forskellige måder. Vi har også forskellige grænser for, hvad vi oplever som uønsket eller krænkende.

Uønsket seksuel opmærksomhed på jobbet kan gå ud over arbejdsglæden, det faglige fokus og kvaliteten i arbejdet. Nogle medarbejdere vil måske skifte job, og det kan derfor føre til øgede personaleomkostninger.

Drøft først, hvad I lægger i begrebet **seksuel chikane**. Del nogle af de perspektiver, I hver især har med hensyn til **seksuel chikane**.

I relation til drøftelse om seksuel chikane, kunne I med fordel forholde jer til nedenstående spørgsmål:

- Hvor sætter vi grænsen, og hvordan håndterer vi uønsket seksuel opmærksomhed på arbejdspladsen?
- Hvordan kan vi bryde tabuet og begynde at tale om det?
- Hvorfor kunne det være væsentligt at afstemme forventninger og signalere handlekraft?
- Skal uønsket seksuel opmærksomhed have konsekvenser og hvilke?
- Hvordan får vi styr på vores retningslinjer og sikre os at alle kender til den?
- Kunne det være en god ide med en beredskabsplan. Og på hvilke måder kunne den være forbyggende?
- Hvad gør vi hvis det sker alligevel?
- Har vi behov for en uvildig instans?
- Hvordan sikre vi os dokumentation?

Eventuelle handlinger:



Hjælpssom arbejdskultur og social støtte

Relationer og tilhørsforhold øger effektiviteten, trygheden og trivslen. Omvendt kan det have store negative konsekvenser i form af usikkerhed og utryghed, hvis den støttende atmosfære udelukkes, og vi ikke opbygger tillidsfulde og fortrolige relationer. Der er nær sammenhæng mellem den menneskelige støtte på arbejdspladsen og sygefraværsdage. Begrebet "en støttende atmosfære" handler om hele arbejdsgruppens liv snarere end den enkeltes forhold til de nærmeste kollegaer. Udtrykket "en støttende atmosfære" dækker over oplevelsen af at man ikke alene har en god "sammenhæng" med sin gruppe, men at der også i kollegagruppen som helhed er en generel tendens til at være hjælpsom i alle situationer. Altså en hjælpsom arbejdskultur. Især fire støtteformer er relevant i denne sammenhæng; praktisk støtte, følelsesmæssig støtte, professionel støtte og feedback-støtte.

Drøft først hvad I lægger i begreberne **hjælpssom arbejdskultur** og **social støtte**. Del nogle af de perspektiver i hver især har med hensyn til **hjælpssom arbejdskultur** og **social støtte**.

I relation til drøftelse om **hjælpssom arbejdskultur** og **social støtte**, kunne I med fordel forholde jer til nedenstående spørgsmål:

- Er mine kollegaer og leder generelt imødekommende over for mig?
- Får jeg den hjælp jeg har brug for og er det nemt og OK at spørge mine kollegaer om hjælp?
- Er jeg bevidst om, hvem i mit team eller min afdeling, der er fagligt bedre end mig, og er det muligt at hente støtte der?
- Er vi åbne over for hinanden i mit team eller min afdeling
- Kan vi rumme hinandens følelser og kan vi snakke om det som er svært?
- Er det trygt at lade sig vurdere af sine kollegaer og har jeg det fint med at få feedback?
- Inviterer jeg selv andre til at give mig faglig eller social feedback?
- Er mine kollegaer eller min leder opmærksomme på om jeg har brug for hjælp?
- Er mine kollegaer og leder imødekommende, når jeg spørger om hjælp?

Eventuelle handlinger:



Indflydelse og inddragelse

Indflydelse og (med)inddragelse er centralt i forebyggelsen af stress og for trivslen generelt. Indflydelse er typisk forstået som medarbejderens muligheder for at påvirke beslutningsprocesser på arbejdspladsen eller selv at kunne tilrettelægge arbejdets udførelse. Når indflydelse er så væsentlig, er det, fordi alle mennesker, baseret på deres genetiske sammensætning, erfaring og mentale sundhedstilstand, udvikler deres egne metoder og strategier for, hvordan de kan opretholde en stabil og sund tilstand, fysisk og mentalt. Indflydelse er altså grundlæggende for oplevelsen af kontrol, motivation og forudsigelighed.

Drøft først, hvad I lægger i begreberne **indflydelse** og (med)**inddragelse**. Del nogle af de perspektiver, i hver især har med hensyn til **indflydelse** og (med)**inddragelse**.

I relation til drøftelse om **indflydelse** og (med)**inddragelse**, kunne I med fordel forholde jer til nedenstående spørgsmål:

Undertitel

- Hvor meget indflydelse har vi på tilrettelæggelsen af vores eget arbejde?
- Hvor meget indflydelse har vi på at kunne vælge de metoder/de redskaber, vi bedst kan arbejde med?
- Hvor meget indflydelse har vi på indretningen af arbejdspladsen?
- Hvor meget indflydelse har vi på eget arbejdstempo og pauser?
- Hvor meget indflydelse har vi på vores egen arbejdsmængde?
- Hvor meget indflydelse har vi på kvaliteten af vores arbejde?
- Hvor meget inddrages vi, når der eks. skal træffes beslutninger om omstruktureringer, forandringer, indkøb osv.?
- Altså, hvor meget indflydelse har vi på opgavernes type, måden de laves på, hvordan arbejdsindsatsen måles på og på hvilket kvalitetsniveau de skal løses i?

Eventuelle handlinger:



Høje følelsesmæssige krav i arbejdet

Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker handler om, at arbejdet indebærer kontakt med eksterne personer. Dette omfatter bl.a. borgere, klienter, elever, studerende, kunder og patienter, hvor kontakten stiller høje krav til medarbejdernes indlevelsessevne, evne til at rumme andre menneskers følelser. Det kan også være evne til at håndtere eller skjule egne følelser eller evne til at tilpasse sin kommunikation og adfærd til de mennesker, man arbejder med. Følelsesmæssige krav opstår altså, når man arbejder med mennesker og især, hvis der er tale om mennesker med store problemer eller udfordringer, mennesker med særlige behov. Det kan være meget voldelige eller vanskelige personer eller personer med problemer, som det er vanskeligt at finde en løsning på. Det vil tit være sådan, at høje følelsesmæssige krav er et vilkår, når man arbejder med mennesker.

Drøft først, hvad I lægger i begrebet **følelsesmæssige krav**. Del nogle af de perspektiver, i hver især har med hensyn til **følelsesmæssige krav**.

I relation til drøftelse om **høje følelsesmæssige krav**, kunne I med fordel forholde jer til nedenstående spørgsmål:

- Er de høje følelsesmæssige krav kun relateret til det at arbejde med mennesker?
- Ved høje følelsesmæssige krav, kunne det så være hensigtsmæssigt med støtte i form af dialog om arbejdet mellem din leder og dig?
- Ved høje følelsesmæssige krav, kunne hyppige møder samt jævnlig kontakt med kollegaer også have en god effekt?
- Er det rimeligt som medarbejder at kunne forvente at få hjælp og støtte til at prioritere arbejdsopgaver og afstemme forventninger til arbejdet, når opgaverne er svære og krævende?
- Kunne grundig og målrettet efteruddannelse i nye arbejdsmetoder, behandlingsmetoder, kommunikation og vanskelige samtaler med borgere bedre sikre, at dine faglige og personlige kompetencer altid svarer til de opgaver, du skal løse?
- Formålet med supervision er, at fagprofessionelle kan blive klogere og skarpere på deres egen praksis. Det kan være et forum for faglig sparring, hvor man ser sig selv og sine opgaver i et nyt perspektiv. Ville det hjælpe dig?

Eventuelle handlinger:



Ledelsesadfærd og ledelsesstil

Dårlig ledelse og stress kan hænge sammen på mange og komplekse måder, men der er mange situationer, hvor ledelse kan føre til stress: Fx hvis formålet med arbejdet er utydeligt, og forventningerne til opgaverne er uklare. Der kan være ledere, som ikke tager medarbejdernes oplevelser alvorligt nok, og der kan være utilstrækkelige ressourcer til at løse opgaverne tilfredsstillende.

Man kan blive mødt med tågede evalueringsstandarder eller manglende påskønnelse af særlige indsatser, og feedbacken kan mangle eller være forsinket.

Drøft først hvad I lægger i begreberne **ledelsesadfærd** og **ledelsesstil**. Del nogle af de perspektiver, i hver især har med hensyn til **ledelsesadfærd** og **ledelsesstil**

I relation til drøftelse om **ledelsesadfærd** og **ledelsesstil**, kunne I med fordel forholde jer til nedenstående | spørgsmål:

- Bør ledere ud over de faglige kompetencer også besidde sociale kompetencer?
- Bør ledere være villige til skabe rum og tid til træning af virkelige situationer i trygge rammer?
- Bør ledere være medvirkende til feedbackprocesser, hvor der skabes mulighed for at opdage nye perspektiver, 'afsløre' u hensigtsmæssige arbejdsgange eller i fællesskab med medarbejderne finde nye måder at løse arbejdsopgaverne på?
- Bør ledere være villige til at skabe refleksionsrum, hvor den enkelte medarbejder får mulighed for at tage stilling til sin egen arbejdssituation og egne opgaver og ikke mindst mulighed for at ændre på disse, hvis stress og frustrationer fylder for meget?
- Bør ledere være villige til at tillade medarbejderne at eksperimentere med metoder og modeller for at finde de mest hensigtsmæssige og mest effektive?
- Hvor meget skal lederen blande sig i opgaveløsningen?
- Hvordan anerkender lederen medarbejderne bedst muligt?

Eventuelle handlinger:



Tidspres

Tidspres kan ikke måles objektivt, men er en meget subjektiv størrelse. Tidspres er en omstændighed, forstået på den måde, at det er et vilkår, hvor du har for lidt tid til at løse dine opgaver. Når tiden presses, forringes dens kvalitet, og derfor er det vigtigt at være opmærksom på de omstændigheder, der har betydning for tidens kvalitet. For tid er ikke bare tid, og det er tidens kvalitet, der afgør, om man kan tale om sund tid eller tid, der er psykisk belastende. Tiden er altså ikke neutral. Den repræsenterer et miljø i sig selv og må derfor tematiseres eller håndteres, hvis den skal medvirke til det gode arbejdsmiljø. Vi kan altså ikke forholde os til tiden isoleret set, men må se på det, som præger kvaliteten af tiden.

Drøft først, hvad I lægger i begrebet **tidspres**. Del nogle af de perspektiver, I hver især har med hensyn til **tidspres**.

I relation til drøftelse om **tidspres**, kunne I med fordel forholde jer til nedenstående spørgsmål:

- Bliver der taget hensyn til den enkelte medarbejders forudsætninger for at kunne udføre sit arbejde på en forsvarlig måde?
- Er vi opmærksomme på, at forholdet mellem tid og arbejde ikke er en individuel udfordring, men primært en organisatorisk udfordring?
- Kan vi i fællesskab skabe et tidsmiljø, hvor der er plads til, at medarbejderne kan mødes, lære af hinanden og blive bedre til at koordinere, planlægge og vidensdele, så tidsmiljøet bliver sundt og fremmende for trivsel?
- Kan vi sammen udvikle regler, rutiner, aftaler og kutymmer, som skaber større regelmæssighed og rytmer f.eks. gennem fastlagte tidspunkter for møder, pauser og frokost etc.?
- Er vi bevidste om, at bevarelse af energi i arbejdet forudsætter en rytmisk relation mellem produktivitet og hvile?
- Fører vi løbende tilsyn med, at arbejdet udføres forsvarligt i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres?
- Har vi styr på vores forandringshastighed, altså den hastighed, hvormed noget nyt introduceres eller noget laves om - eksempelvis nye arbejdsgange eller organisations-forandringer?
- Har I klare procedurer for håndtering af spidsbelastninger?
- Har I klare procedurer for håndtering af personalemangel?

Eventuelle handlinger:

|



Retfærdighed

En væsentlig forudsætning for trivsel er at man føler sig retfærdigt behandlet, at man synes tingene går ordentligt for sig. Der findes ingen almengyldig definition af begrebet, men i relation til arbejdet er retfærdighed centralt, og kan opdeles i:

- Fordelingsmæssig retfærdighed, (Bliver løn, arbejdsopgaver, anerkendelse, forfremmelser, fyringer og frynsegoder retfærdigt fordelt?).
- Interaktionel retfærdighed. (Blive alle behandlet ordentligt, dvs. med respekt og anerkendelse?).
- Processuel retfærdighed. Foregår forandringsprocesser, omstruktureringer og forhandlingsprocesser retfærdigt og følger man anerkendte procedurer?).
- Informativ retfærdighed (Får i tilstrækkelig med information om disse processer?).

Drøft først, hvad I lægger i begrebet **retfærdighed**. Del nogle af de perspektiver, I hver især har med hensyn til **retfærdighed**.

I relation til drøftelse om **retfærdighed**, kunne I med fordel forholde jer til nedenstående spørgsmål:

- Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?
- Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?
- Bliver du anerkendt for et godt stykke arbejde?
- Bliver alle forslag fra dig og dine kollegaer behandlet seriøst af ledelsen og bliver alle hørt?
- Bliver du informeret om forandringer eller omstruktureringer i god tid?
- Bliver dine synspunkter behandlet seriøst og respektfuldt og kan unfair og forkerte beslutninger ændret?
- Er beslutningsprocesser gennemskuelige?
- Sker forfremmelser og tildelinger af kurser og efteruddannelser på en retfærdig måde?

Eventuelle handlinger:



Samarbejde

Forudsætningen for en organisations succes kunne være en treenighed bestående af høj produktivitet/kvalitet, stor bruger tilfredshed og trivsel/arbejdsglæde hos medarbejderne.

Denne forudsætning kunne så skabes af

- Faglig dygtighed
- Samarbejde
- Gensidig information
- Tillid og respekt

Samarbejdsevne er altså med til at sikre vækst og konkurrence- og sammenhængskraft og det udvikles i et tillidsfuldt forum, hvor der er overblik og kontrol over egen virksomhed, krav, forventninger og muligheder.

Drøft først, hvad I lægger i begrebet **samarbejde**. Del nogle af de perspektiver, I hver især har med hensyn til **samarbejde**.

I relation til drøftelse om samarbejde, kunne I med fordel forholde jer til nedenstående spørgsmål:

- Har vi løbende afstemning og afklaring af ansvar, roller og opgaver?
- Har vi hyppig kontakt og mulighed for at mødes og afsættes der mødefaciliteter og fastsættes der jævnlige tider til dette?
- Anerkender vi hinandens legitimitet og motiver?
- Acceptere vi såvel fælles, som forskellige interesser?
- Er vi hver især og i tilstrækkelig grad villige til at gå på kompromis?
- Besidder vi hver især en helhedsforståelse og evner vi at bytte perspektiv?
- Er vi gode til at bruge egne og andres succeser til det fælles bedste?
- Har vi drøftet hvordan det faglige overfor det sociale skal vægtes i gruppen og er vi enige om det faglige ambitionsniveau?
- Har vi drøftet hvad vi hver især forventer af gruppen og af os selv?

Eventuelle handlinger:

