

# STRESS STRESS



Arbejdsbetinget stress

April 2006





## Arbejdsbetinget stress

**Arbejdstilsynet**

April 2006

ISBNnr. 87-7534-574-9



## Indhold

---

<b>Indledning</b> .....	6
<b>Arbejdstilsynets praksis i sager om arbejdsbetinget stress</b> .....	8
Sager om stress, hvor problemerne er forårsaget af arbejdsfunktionen .....	9
Sager om stress, hvor problemerne ikke er forårsaget af arbejdsfunktionen .....	9
Mobning og seksuel chikane .....	10
Arbejdstilsynets reaktioner i sager om stress .....	10
Kollektive overenskomster om psykisk arbejdsmiljø .....	10
<b>Hvad er arbejdsbetinget stress?</b> .....	11
Hvad er stress? .....	11
Symptomer på arbejdsbetinget stress .....	12
<b>Forebyggelse på flere niveauer</b> .....	13
Forebyggelse på gruppeniveau .....	14
Forebyggelse på virksomhedsniveau .....	14
Reduktion og håndtering af risikofaktorer .....	15
<b>Risikofaktorer for arbejdsbetinget stress</b> .....	16
Risikofaktorerne spiller sammen .....	16
For lave eller for høje krav .....	17
Ringe indflydelse på eget arbejde .....	20
Ringe kollegial eller ledelsesmæssig støtte og feedback .....	21
Uoverensstemmelser og konflikter .....	22
Mobning og seksuel chikane fra kolleger eller ledere .....	23
Traumatiske begivenheder i arbejdet, fx vold og trusler om vold ...	24
Arbejde med mennesker .....	25
Skifteholdsarbejde eller arbejde på forskudte arbejdstider .....	26
Manglende belønning .....	27
Manglende mening i arbejdet .....	28
Mangel på forudsigelighed ved væsentlige ændringer .....	28
Jobusikkerhed .....	29
Overvågning af medarbejdere .....	29
Manglende udviklingsmuligheder .....	30
Fysiske forhold .....	30
<b>Litteratur om arbejdsbetinget stress</b> .....	32

## Indledning

---

**P**ublikationen handler om arbejdsbetinget stress, der næst efter rygsmerter er det mest udbredte arbejdsbetingede helbredsproblem i EU-landene.

Stress er ikke en sygdom i sig selv, men langvarig stress har ofte alvorlige konsekvenser for den enkelte medarbejders helbred, livskvalitet og arbejdspræstationer. Dermed kan arbejdsbetinget stress også have betydelige omkostninger for virksomheden og for samfundet.

Arbejdsbetinget stress er et sammensat problem, der kan have forskellige årsager og udtryk i forskellige brancher og virksomheder. Men næsten alle former for arbejdsbetinget stress kan forebygges på den ene eller den anden måde. Som regel vil målet være at reducere de risikofaktorer, der kan føre til stress. I nogle job kan det imidlertid være svært helt eller delvist at undgå bestemte risikofaktorer, der er en uadskillelig del af arbejdet. Her gælder det især om at håndtere disse faktorer bedst muligt.

Formålet med publikationen er:

- At øge bevidstheden om, at arbejdsbetinget stress er en udfordring, som skal tages meget alvorligt i virksomhedens arbejdsmiljøarbejde.
- At give et samlet overblik over, hvilke faktorer der kan øge risikoen for, at medarbejderne udvikler stress, samt hvordan nogle af disse faktorer spiller sammen.
- At give inspiration til, hvordan man generelt og for de enkelte risikofaktorer kan arbejde med at forebygge arbejdsbetinget stress.

Der findes ingen facitliste for, hvordan man forebygger stress. Publikationen skal betragtes som en inspiration til den dialog mellem medarbejdere og ledelse, der er helt nødvendig for at gøre noget ved problemerne. Det kan fx være i forbindelse med den obligatoriske arbejdspladsvurdering (APV).

Arbejdsbetinget stress skal først og fremmest forebygges via et samarbejde mellem virksomhedens ledelse og de ansatte, tillidsrepræsentanterne, samarbejdsudvalget, sikkerhedsorganisationen e.l. udvalg. I samarbejdet kan virksomheden i nogle tilfælde trække på eksterne ressourcer hos organisationerne, arbejdsmiljørådgivere, branchearbejdsmiljøråd eller Arbejdstilsynet.

Foranstaltninger til at forebygge arbejdsbetinget stress kan iværksættes på både individ-, gruppe-, virksomheds- og samfundsniveau. Publikationen beskæftiger sig kun med de initiativer, der kan tages på gruppe- og virksomhedsniveau, hvor de aktive parter er kolleger, arbejdsgruppe, ledelse samt sikkerheds- og tillidsrepræsentanter.

Publikationen belyser ikke eksplicit stress hos mellemledere, men det er principielt de samme faktorer, man skal fokusere på for denne gruppe.

## Sådan er publikationen bygget op

Publikationen er bygget op af fire dele:

*Første del* beskriver Arbejdstilsynets praksis i sager om arbejdsbetinget stress. Arbejdstilsynets praksis tager udgangspunkt i en fælles forståelse med arbejdsmarkedets parter. Arbejdstilsynet kan efter denne forståelse gå ind i nogle sager om stress, mens andre sager ligger uden for Arbejdstilsynets kompetenceområde. Publikationen beskriver arbejdsbetinget stress i sin helhed, da det centrale i forebyggelsen af stress er samspillet mellem de forskellige faktorer, der kan forårsage stress. Første del præciserer, hvornår Arbejdstilsynet kan gå ind i konkrete sager om stress, og hvornår Arbejdstilsynet ikke griber ind over for problemerne.

*Anden del* definerer stress og arbejdsbetinget stress samt beskriver forskellen på korttids- og langtidsstress. Her gives også eksempler på symptomer hos den stressede medarbejder – fra kropslige og psykiske reaktioner til ændringer i vedkommendes adfærd og sociale relationer på virksomheden.

*Tredje del* beskæftiger sig generelt med de vigtigste veje til at forebygge arbejdsbetinget stress. Der skelnes her mellem den indsats, der kan ske på gruppeniveau, og de foranstaltninger, der bør eller skal træffes for hele virksomheden. Det gælder fx kravet om at udarbejde arbejdspladsvurderinger, der også skal omfatte eventuelle risikofaktorer for at udvikle stress. Det understreges også, at dialogen om at forebygge stress med fordel kan tage afsæt i beskrivelse af løsninger og gode erfaringer, virksomheden eller andre måske har gjort tidligere.

Tredje del præciserer også, at selv om man bør *reducere* eller helt undgå de fleste risikofaktorer, er der i nogle job risikofaktorer, som er et grundvilkår ved arbejdet. Det kan fx være at arbejde med mennesker, der har svære personlige, sociale eller helbredsmæssige problemer. Her handler forebyggelsen især om at kunne *håndtere* de pågældende kilder til stress på en måde, så de volder mindst mulig skade.

*Fjerde del* går tættere på de risikofaktorer i arbejdslivet, man ved kan føre til stress. Faktorerne beskrives enkeltvis, men det understreges, at det ofte er *samspillet* mellem faktorerne, der afgør, om de bidrager til at øge stressniveauet hos medarbejderne. Det gælder fx kombinationen af høje krav og lav indflydelse på arbejdet. Der præsenteres en række muligheder for at reducere den enkelte risikofaktor og/eller håndtere dens skadevirkninger.

Det største udbytte af indsatsen mod arbejdsbetinget stress – og af at læse publikationen – får man imidlertid ved at betragte de enkelte risikofaktorer i deres helhed og indbyrdes sammenhæng.

## Arbejdstilsynets praksis i sager om arbejdsbetinget stress

---

Psykisk arbejdsmiljø og dermed arbejdsbetinget stress er omfattet af arbejdsmiljøloven. Det betyder, at arbejdsgiveren har det overordnede ansvar for, at medarbejderne ikke udsættes for sundhedsskadelig stress.

Udgangspunktet for Arbejdstilsynets tilsyn med sager om stress er en fælles forståelse med arbejdsmarkedets parter om, hvordan rollefordelingen mellem Arbejdstilsynet og andre aktører skal være på dette område, for at problemerne kan håndteres bedst muligt. Den fælles forståelse blev etableret i et udvalg med arbejdsmarkedets parter i 1995, det såkaldte Metodeudvalg. I udvalget var der enighed om, at stressrelaterede problemer skal løses af og på virksomheden.

For nogle af disse problemer fandt udvalget det dog både hensigtsmæssigt og nødvendigt, at Arbejdstilsynet griber ind, hvis virksomheden ikke selv gør en effektiv indsats for at løse problemerne. Det gælder problemer, der er forårsaget af den enkelte medarbejders arbejdsfunktion.

For andre stressrelaterede problemer fandt udvalget det mest hensigtsmæssigt, at de løses af ledelsen i samarbejde med de ansatte, tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalg, sikkerhedsorganisation e.l. udvalg – eventuelt med bistand fra arbejdsmarkedets parter og eksterne rådgivere. Det gælder problemer, der er forårsaget af forhold uden for virksomheden, ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden eller samspillet mellem ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter eller mellem de ansatte indbyrdes. Her griber Arbejdstilsynet *ikke* ind over for problemerne.

Udvalget opdelte således problemerne i det psykiske arbejdsmiljø i to hovedgrupper på baggrund af en antagelse om, hvad årsagen til problemerne typisk er. Hovedgrupperne er ikke statiske. Problemer i det psykiske arbejdsmiljø kan flytte fra den ene hovedgruppe til den anden. Det sker i de tilfælde, hvor en nærmere undersøgelse af årsagsforholdene viser, at årsagen – på trods af en antagelse om den typiske årsag – alligevel i det konkrete tilfælde viser sig at være en anden.

Opdelingen er foretaget med respekt for arbejdsgivernes overordnede ledelsesret.

Når Arbejdstilsynet får kendskab til en sag om stress, vurderer Arbejdstilsynet derfor altid først, om der er grundlag for at gå ind i sagen. Arbejdstilsynet vurderer i den forbindelse, hvad der er årsag til problemerne. Desuden vurderer Arbejdstilsynet, om mulighederne for at løse problemerne uden tilsynets mellemkomst er udtømte.

Der henvises til Metodeudvalgets rapport “Psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet” (26).

## **Sager om stress, hvor problemerne er forårsaget af arbejdsfunktionen**

Arbejdstilsynet går kun ind i sager om stress, hvis problemerne er forårsaget af den enkelte medarbejders arbejdsfunktion. Problemerne vil da være knyttet til arbejdsprocessen, arbejdsmetoderne, de anvendte produkter eller de fysiske rammer, der er for at udføre arbejdet.

Med arbejdsprocessen forstås adskilte faser i forbindelse med udførelse af arbejdet, dvs. hvad der konkret sker hvornår. Med arbejdsmetoder forstås abstrakte redskaber, der benyttes under planlægningen og udførelsen af arbejdet, dvs. hvordan der arbejdes. Med anvendte produkter forstås de fysiske redskaber, der anvendes i arbejdet.

De risikofaktorer, der er nævnt nedenfor, er i de fleste tilfælde forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion. I de tilfælde kan Arbejdstilsynet gå ind i sagerne.

- For lave eller for høje krav (side 17)
- Ringe indflydelse på eget arbejde (side 20)
- Ringe kollegial eller ledelsesmæssig støtte og feedback (side 21)
- Traumatiske begivenheder i arbejdet, fx vold eller trusler om vold (side 24)
- Arbejde med mennesker (side 25)
- Skifteholdsarbejde eller arbejde på forskudte arbejdstider (side 26)
- Fysiske forhold (side 30).

Går Arbejdstilsynet ind i en sag om stress, er målet i første omgang altid at få virksomheden til selv at løse problemerne.

## **Sager om stress, hvor problemerne ikke er forårsaget af arbejdsfunktionen**

Hvis problemerne *ikke* er forårsaget af den enkelte medarbejders arbejdsfunktion, griber Arbejdstilsynet ikke ind over for problemerne. I de tilfælde må ledelsen som nævnt løse problemerne i samarbejde med de ansatte, tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalg, sikkerhedsorganisation e.l. udvalg – eventuelt med bistand fra arbejdsmarkedets parter og eksterne rådgivere. Det gælder problemer, der er forårsaget af forhold uden for virksomheden, ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden eller samspillet mellem ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter eller mellem de ansatte indbyrdes.

De risikofaktorer, der er nævnt nedenfor, er i de fleste tilfælde forårsaget af forhold uden for virksomheden, ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden eller samspillet mellem ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter eller mellem de ansatte indbyrdes. I de tilfælde griber Arbejdstilsynet *ikke* ind over for problemerne.

- Uoverensstemmelser og konflikter (side 22)
- Manglende belønning (side 27)
- Manglende mening i arbejdet (side 28)
- Mangel på forudsigelighed ved væsentlige ændringer (side 28)
- Jobusikkerhed (side 29)
- Overvågning af medarbejdere (side 29)
- Manglende udviklingsmuligheder (side 30).



## **Mobning og seksuel chikane**

I sager om mobning og seksuel chikane fra kolleger eller ledere (side 23) kan Arbejdstilsynet gå ind i sagerne, uanset hvad der er årsag til problemerne. Det betyder, at Arbejdstilsynet ikke først skal undersøge, hvorvidt problemerne er forårsaget af den enkelte medarbejders arbejdsfunktion.

## **Arbejdstilsynets reaktioner i sager om stress**

Arbejdstilsynet afgiver udelukkende reaktioner i sager om stress, når problemerne er forårsaget af den enkelte medarbejders arbejdsfunktion. Sager om stress er meget komplekse. Det er derfor ikke muligt at angive normer for, hvornår Arbejdstilsynet afgiver reaktioner i forhold til de enkelte risikofaktorer. Arbejdstilsynets reaktioner om stress vil altid bero på en konkret vurdering af samspillet mellem de faktorer, som er beskrevet i publikationen.

Arbejdstilsynets vurdering af sager om stress sker med udgangspunkt i en analyse af forholdet mellem de psykologiske krav i arbejdet og arbejdets rammer og vilkår for at imødekomme kravene. Rammer og vilkår er bl.a. mulighederne for at øve indflydelse på udformning og tilrettelæggelse af eget arbejde samt mulighederne for støtte og feedback fra ledelse og kolleger. Arbejdets rammer og vilkår udgør grundlaget for, at medarbejderne kan opfylde de krav, som arbejdet stiller.

Konstaterer Arbejdstilsynet, at de ansatte udsættes for sundhedsskadelig stress, får virksomheden altid først mulighed for at løse problemerne, før Arbejdstilsynet evt. afgiver påbud. Arbejdstilsynet afgiver påbud i de tilfælde, hvor virksomheden ikke kommer med en tilkendegivelse til Arbejdstilsynet om at ville løse problemerne på en tilfredsstillende måde, eller hvor virksomheden, trods en tilfredsstillende tilkendegivelse til Arbejdstilsynet, ikke har løst problemerne inden for den fastsatte tidsramme.

## **Kollektive overenskomster om psykisk arbejdsmiljø**

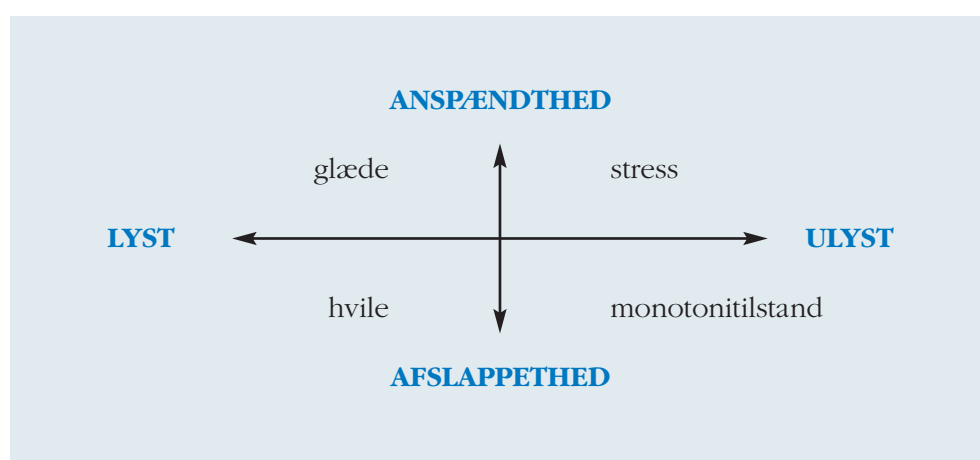
Arbejdstilsynet går ikke ind i sager om stress, hvis der er indgået kollektiv overenskomst mellem arbejdsmarkedets parter, der forpligter parterne til at føre tilsyn med overholdelsen af arbejdsmiljølovgivningens bestemmelser vedrørende psykisk arbejdsmiljø. Denne begrænsning i Arbejdstilsynets tilsyn gælder dog ikke i sager om vold, risiko for vold og alenearbejde, der indebærer en voldsrisiko. Begrænsningen gælder heller ikke i forhold til ansatte, der ikke er dækket af overenskomsten eller i tilfælde af, at aftaleparterne ikke vil rejse en sag.

## Hvad er arbejdsbetinget stress?

### Hvad er stress?

Begrebet stress er blevet en del af dagligsproget, hvor det ofte bruges som et udtryk for “at have lidt for travlt”. Forskningen på området benytter den mere præcise definition, at stress er *en tilstand af anspændthed og ulyst*.

Sammenhængen mellem anspændthed og ulyst er vist i figuren nedenfor og er nærmere beskrevet i litteraturen om arbejdsrelateret stress, se fx note 22 og 25.



Publikationen har fokus på den stress, der er betinget af forhold i og omkring arbejdet. Men stress kan også skyldes andre livsomstændigheder eller fx en kombination af problemer i familien og på arbejdspladsen.

Stress er ikke i sig selv en sygdom, men vedvarende stress kan føre til såvel fysisk som psykisk sygdom. Om det går så galt, afhænger især af, hvor stor belastningen er, og hvor længe den varer.

Der kan skelnes mellem to former for arbejdsbetinget stress:

*Den kortvarige stress*, der kan være en hensigtsmæssig reaktion, som bl.a. giver ekstra energi til at håndtere udfordringer og krav i arbejdet. Får man mulighed for at restituere sig, vil man relativt hurtigt komme sig oven på en kortere periode med stress.

*Den langvarige og intense stress*, der kan få alvorlige konsekvenser for den enkelte medarbejders helbred, livskvalitet og arbejdspræstationer. Den vil i så fald også ofte være kostbar for virksomheden og for samfundet.

Desuden kan kortvarige, men kraftige påvirkninger i forbindelse med traumatiske oplevelser ved ulykker, vold eller trusler give længerevarende, sundhedsskadelige stressreaktioner. Det kaldes posttraumatisk stressyndrom.

## **Symptomer på arbejdsbetinget stress**

En stresset medarbejder har tit et højere sygefravær og en lavere arbejdsevne og produktivitet – og det bidrager ofte blot yderligere til personens stress. Der opstår let en negativ stressspiral, som også går ud over kollegerne. De må typisk arbejde hårdere for at kompensere for den stressramtes ringere arbejdsindsats.

Det er derfor i alles interesse, at symptomerne på arbejdsbetinget stress opdages og håndteres så hurtigt som muligt. Den stressede er ikke altid selv bevidst om sin situation med det samme. Ofte er kolleger, ægtefælle eller venner de første til at registrere symptomerne på stress.

En række kropslige, psykiske og adfærdsmæssige ændringer kan være tegn på stress – især hvis flere af dem optræder samtidigt. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at personer reagerer forskelligt på stress, og at der kan være forskel på, hvordan stress kommer til udtryk i forskellige jobtyper og virksomheder.

### **Kropslige symptomer**

Akut stress er bl.a. forbundet med øget indhold af fedt- og sukkerstoffer i blodet, hjertebanken og højere blodtryk. Personen får ofte muskelspændinger og kan blive bleg, fordi blodkarrene i huden trækker sig sammen. Flere af disse reaktioner kan være hensigtsmæssige i en kortere periode, da de skaffer kroppen energi til en øget indsats. Men den akutte stress kan også have entydigt negative virkninger som hovedpine, mavesmerter, øget svedproduktion, åndenød, svimmelhed og mangel på appetit.

Ved langtidsstress kan de kropslige reaktioner blive sundhedsskadelige, idet de kan føre til hjerte-karsygdomme, svække immunsystemet (og dermed øge risikoen for infektioner) samt forværre kroniske sygdomme som psoriasis, sukkersyge, migræne, leddegigt, mavesår og astma.

### **Psykiske symptomer**

I stresstilstanden vil man typisk være nervøs, ængstelig, rastløs, irriteret og sårbar over for kritik. Endvidere kan man have svært ved at koncentrere sig og at huske samt føle sig magtesløs, trist, udmattet og uden overblik. En medarbejder, der er stresset i lang tid, risikerer at udvikle alvorlige psykiske lidelser som depression.

### **Adfærdsmæssige og sociale symptomer**

Ofte ledsages stresstilstanden også af ændringer i medarbejderens adfærd. Vedkommende bliver måske mere ubeslutsom, mere aggressiv, oftere part i skænderier – eller isolerer sig socialt. Stressede personer lider oftere af søvnproblemer, har generelt mere fravær og et højere forbrug af nydelsesmidler som kaffe, cigaretter og alkohol samt ofte også af beroligende og smertestillende medicin.

Arbejdsbetinget stress kan være med til at skabe eller forstærke problemer i familien – og vice versa. Risikoen for skilsmisse og selvmord øges således også som følge af stress.

### Konsekvenser for virksomheden

De nævnte symptomer får næsten altid konsekvenser for den måde, en stresset medarbejder udfører sit arbejde på. Stressede medarbejdere reagerer ofte på en eller flere af følgende måder:

- De arbejder mindre hensigtsmæssigt, begår flere fejl og bruger flere kræfter end nødvendigt.
- De overser hyppigere information, som de burde have registreret, herunder signaler fra instrumenter, fejl ved materialer og signaler fra kolleger, ledere, klienter eller kunder. Dermed stiger risikoen for, at de forårsager ulykker – eller er ude af stand til at afværge dem.
- De har mindre overskud til at påtage sig nye opgaver og er ofte mindre omgængelige.
- De overholder ikke aftaler og undgår møder.
- De bliver dårligere i stand til at klare udfordringer og sociale relationer på arbejdet – og har dermed færre muligheder for at få succes i jobbet.
- De vil have en øget tendens til at søge væk fra virksomheden, hvis det er muligt.
- Langtidsstressede vælger oftere selv at træde helt ud af arbejdsmarkedet.

For virksomheden kan stress derfor medføre store omkostninger – fx i form af øget sygefravær, lavere produktivitet, ringere kvalitet, flere fejl i arbejdet, nedsat kreativitet samt øgede udgifter i forbindelse med større personaleomsætning. Men nok så alvorligt kan stress føre til flere samarbejdsproblemer og konflikter på arbejdspladsen. Og da stressede personer ofte håndterer konflikter u hensigtsmæssigt, kan resultatet blive, at konflikterne bliver optrappet og udvidet til fx at omfatte hele faggrupper eller afdelinger.

## Forebyggelse på flere niveauer

---

At forebygge stress på arbejdspladsen kræver en tæt og vedvarende dialog mellem medarbejdere og ledelse om de konkrete forhold i arbejdet, der kan være årsag til stress. Det kan variere ikke bare fra branche til branche og fra virksomhed til virksomhed. Helt ned på afdelings- og gruppeniveau kan udfordringerne og løsningerne være meget forskellige.

Publikationen handler om, hvordan man kan forebygge stress på arbejdspladserne, dvs. på gruppe- og virksomhedsniveau. Der kan i nogle tilfælde og på nogle områder være behov for at supplere med mere individuelle eller samfundsmæssige tiltag, men de er kun omtalt i det omfang, de er relevante for forebyggelsen af stress på gruppe- og virksomhedsniveau. Det er nemlig her, forebyggelsen af arbejdsbetinget stress må have sit konkrete udgangspunkt.

## Forebyggelse på gruppeniveau

Hvis en medarbejder selv føler sig stresset – eller hvis vedkommendes nærmeste kolleger bliver opmærksomme på stresssymptomerne – er det fornuftigt sammen at få drøftet og beskrevet problemerne så hurtigt som muligt. På den måde kan gruppen, eventuelt sammen med sikkerheds- og tillidsrepræsentanterne, i fællesskab inddrage ledelsen i en dialog om problemernes omfang og mulige løsning. Det gør opgaverne med at forebygge stress til et fælles anliggende. Og dermed mindskes risikoen for, at enkeltpersoner bliver udpeget som svage eller sidder alene med ansvaret for at forebygge stress.

I kollegagruppen kan man fx forebygge stress ved at fordele arbejdsopgaverne bedre og planlægge gode arbejdsprocesser. Det kan bl.a. dreje sig om at sikre et balanceret forhold mellem den enkelte medarbejders arbejdsopgaver og hans eller hendes forudsætninger for at kunne løse dem. Men det kan også handle om at sørge for, at man som kolleger gensidigt giver hinanden respektfuld støtte og brugbar feedback.

## Forebyggelse på virksomhedsniveau

Arbejdsgiveren har ifølge arbejdsmiljøloven det overordnede ansvar for, at arbejdet kan udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Det betyder, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø hverken på kort eller lang sigt må forringe medarbejdernes sikkerhed og sundhed. Arbejdsgiveren skal derfor bl.a. foretage både en enkeltvis og en samlet vurdering af de fysiske, ergonomiske og psykosociale forhold i arbejdsmiljøet, der har indvirkning på medarbejdernes sikkerhed og sundhed.

Arbejdsgiveren har også ansvaret for, at der i samarbejde med medarbejderne bliver udarbejdet en skriftlig *arbejdspladsvurdering* af sikkerheds- og sundhedsforholdene på virksomheden. Arbejdspladsvurderingen skal også omfatte det psykiske arbejdsmiljø. Disse krav er uddybet i At-vejledningerne om henholdsvis arbejdspladsvurdering og kortlægning af psykisk arbejdsmiljø.

I arbejdet med at forebygge stress kan det være et problem, at den stressede ofte har svært ved at erkende sin stresstilstand. Derfor føler vedkommende sig måske hverken tilskyndet til selv at forsøge at mindske risikofaktorerne eller at tage problemet op til fælles behandling. Her er det vigtigt at understrege, at arbejdsgiveren, herunder den nærmeste leder, ifølge arbejdsmiljøloven har ansvaret for, at medarbejderens stress forebygges, *selv om medarbejderen ikke tager selvstændigt initiativ hertil*. Et vigtigt led i at påtage sig dette ansvar er at indarbejde psykisk arbejdsmiljø i arbejdspladsvurderingen.

Hvis man fx i forbindelse med en APV undersøger stressniveauet og finder det for højt, bør undersøgelsen altid følges op af synlige planer for, hvem der skal gøre hvad ved problemerne og hvornår. I modsat fald kan undersøgelsen svække medarbejdernes motivation og ligefrem bidrage til at øge stressniveauet yderligere. Det er vigtigt, at både øverste og nærmeste ledelse samt den stressramte selv og kollegerne ved, hvordan de kan modvirke udviklin-

gen af stress. Det gælder både i den tidlige forebyggelse af stress og i den situation, hvor stress er en realitet på virksomheden.

Ud over APV-arbejdet kan forebyggelse af stress på virksomhedsniveau bl.a. handle om:

- At tilrettelægge arbejdet hensigtsmæssigt og med realistiske målsætninger og tidsrammer.
- At ledelsen delegerer ansvar og kompetence til medarbejderne afpasset efter medarbejdernes kunnen.
- At planlægge og gennemføre relevant uddannelse for medarbejderne.
- At planlægge og gennemføre ledelsesudvikling – med fokus på ledelsens færdigheder i at bidrage til et godt psykisk arbejdsmiljø.
- At udvikle og gennemføre personalepolitikker, fx en stresspolitik.

Arbejdsbetinget stress forebygges mest effektivt i en dialog, hvor ledelse og medarbejdere kan drøfte forholdene og ad den vej nå frem til fælles aftaler på området. Emnet behandles ofte både i sikkerheds- og samarbejdsorganisationen. Hvis disse to fora ikke er lagt sammen, er det derfor fornuftigt at afklare den indbyrdes ansvars- og opgavefordeling i forbindelse med at forebygge stress.

### **Udnyt gode erfaringer og ideer til forebyggelse**

Det er vigtigt, at forebyggelsen af stress flytter sig fra kortlægningen af risikofaktorer til en konstruktiv dialog om, hvilke *handlinger* der vil være tegn på, at man er blevet bedre til at forebygge langvarig og intens stress. Er man først blevet klar over, hvad der er god forebyggelse, kan man på de fleste virksomheder finde og bygge videre på konkrete eksempler, der peger i den rigtige retning. Har virksomheden ikke sådanne erfaringer med forebyggelse, kan man forsøge at tage udgangspunkt i, hvilke succeser man har haft med at komme igennem perioder med stress, eller man kan trække på erfaringer og ideer fra andre virksomheder. Det kan være nødvendigt at få procesbistand fra arbejdsmiljørådgivere for at få sat en sådan konstruktiv udvikling i gang. Se også note 12, 13 og 23 i litteraturlisten, hvor denne konstruktive tilgang er nærmere beskrevet.

## **Reduktion og håndtering af risikofaktorer**

Nogle faktorer i det psykiske arbejdsmiljø har vist sig at øge risikoen for at udvikle stress. Som hovedregel er målet med at forebygge stress at reducere disse risikofaktorer mest muligt.

De fleste risikofaktorer kan nemlig reduceres helt eller delvist. Det gælder fx faktorer som for høje eller for lave krav, ringe indflydelse, ringe kollegial og ledelsesmæssig støtte og feedback, mobning, manglende belønning, mangel på informationer om væsentlige ændringer samt manglende udviklingsmuligheder.

I de tilfælde, hvor risikofaktorer udelukkende kan reduceres delvist, skal man være indstillet på både at *reducere og håndtere* risikofaktoren. Eksempelvis skal man som ansat i et fængsel kunne håndtere vold og trusler, som det trods forebyggende tiltag typisk vil være umuligt helt at eliminere.

Atter andre risikofaktorer kan slet ikke reduceres, fordi de hører til arbejdets grundvilkår. Det kan fx være tilfældet i de dele af social- og sundhedssektoren, hvor man arbejder med mennesker med svære personlige, sociale eller helbredsmæssige problemer – herunder mennesker i krise som følge af alvorlig sygdom eller dødsfald i familien.

Her handler forebyggelsen udelukkende om at håndtere risikofaktoren bedst muligt for at begrænse de helbredsskadelige virkninger. Det kan fx ske gennem uddannelse, supervision, støtte og feedback fra ledere og kolleger samt via en grundig dialog om målsætningerne i arbejdet.

## Risikofaktorer for arbejdsbetinget stress

---

### Risikofaktorerne spiller sammen

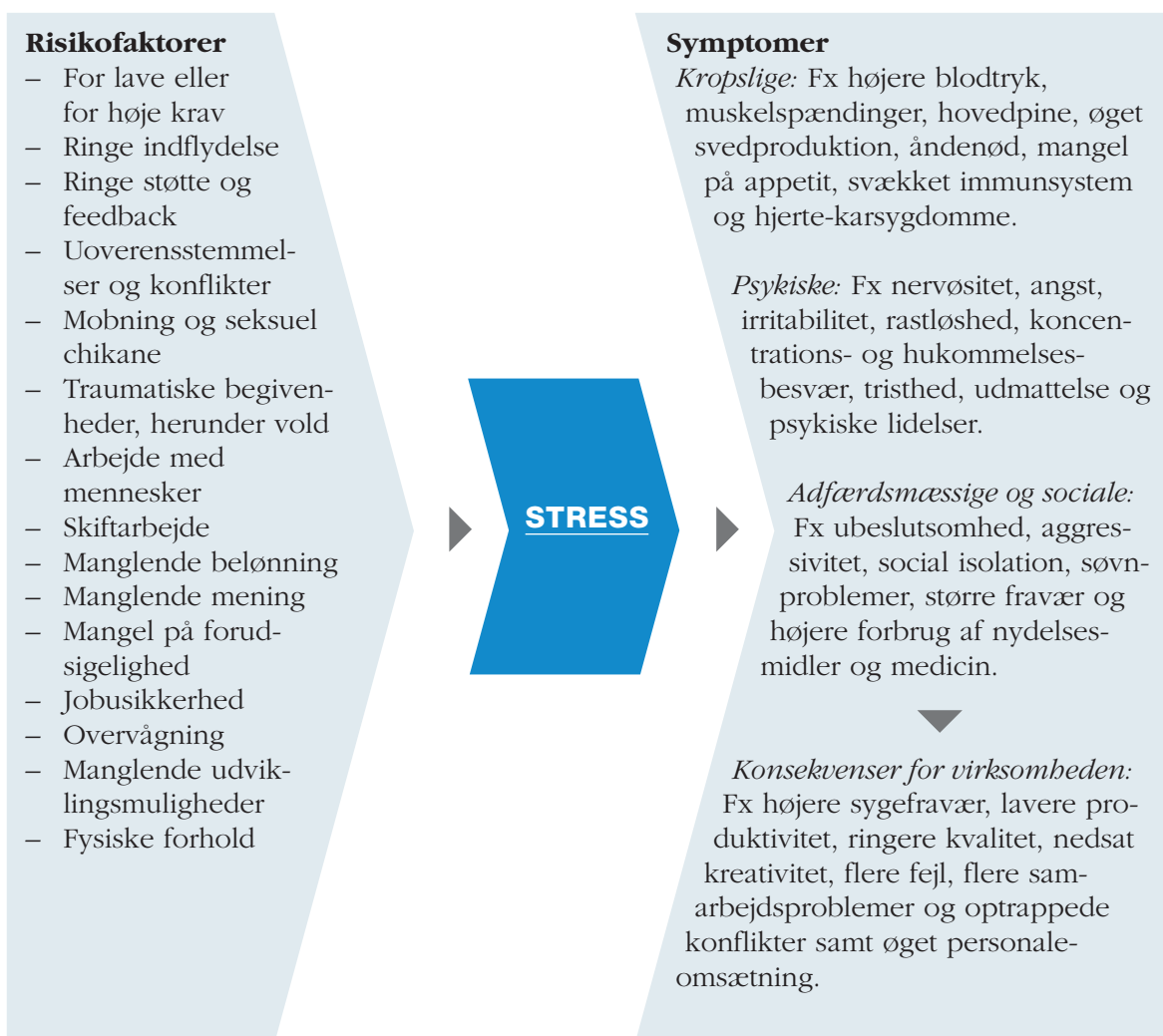
Man kender i dag en lang række af de risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, som kan fremkalde stress. Der er tale om en vifte af faktorer, der er indbyrdes forbundne og delvist overlapper hinanden.

For at kunne identificere årsagerne til arbejdsbetinget stress er det vigtigt at kende de enkelte risikofaktorer. Men det er samtidig afgørende, at man ikke reducerer kortlægningen eller forebyggelsen af stress til en enkelt faktor eller to. Effektiv forebyggelse kræver, at man tænker konkret og helhedsorienteret.

I resten af publikationen gennemgås de kendte risikofaktorer for arbejdsbetinget stress. Hvert afsnit er bygget op, så risikofaktoren først beskrives kort. Derefter gives en række bud på, hvordan risikofaktoren kan reduceres eller håndteres.

Risikofaktoren “for lave eller for høje krav” beskrives først og mest udførligt, da den erfaringsmæssigt er sværest at få hold på. Beslægtede risikofaktorer præsenteres så vidt muligt efter hinanden, men rækkefølgen er ikke udtryk for, hvor stor stressrisiko der er forbundet med hver enkelt risikofaktor.

Modellen nedenfor illustrerer, at en række risikofaktorer kan føre til en tilstand af stress. Stress er ikke i sig selv en sygdom, men kan komme til udtryk hos den enkelte medarbejder i form af såvel kropslige, psykiske som adfærdsmæssige symptomer. Dette vil få afledte negative konsekvenser for virksomheden, fordi en stresset medarbejder på en række punkter er en ringere arbejdskraft.



### For lave eller for høje krav

Psykologiske krav i arbejdet kan sammenlignes med indtagelsen af vitaminer. Får man ikke nok, kan man havne i usunde mangeltilstande. Får man en overdosis, kan man blive syg. På samme måde kan både for lave og for høje krav udgøre en belastning. Det kan fx vise sig i forhold til arbejdets tempo og sværhedsgrad.

*For lavt arbejdstempo og for let arbejde* gør jobbet kedsommeligt eller monotont. Overvågning af maskiner og produktionsanlæg præges fx ofte af lave og konstante krav, ensformige sansepåvirkninger, fysisk inaktivitet samt krav om konstant opmærksomhed, så man hurtigt kan gribe ind med korrigerende handlinger. Noget tilsvarende gælder fx langturschaufførers arbejde.

Ved den type arbejde risikerer man at glide over i en døsigedstilstand, hvor ens aktivitetsniveau begrænses stærkt, ligesom ens evne til at reagere hurtigt og hensigtsmæssigt også begrænses. Dermed øges risikoen for, at man kommer til at forårsage ulykker med skade på mennesker eller materiel. Alene *bevidstheden* om denne risiko kan udgøre en belastning og være en kilde til stress.



*For højt arbejdstempo og for svært arbejde øger risikoen for stress. Det gælder derfor om, at kravene til den enkelte medarbejder hverken er for lave eller for høje, at opgaverne og ansvaret kan overskues af medarbejderen, og at der er en passende variation i arbejdsopgaverne. Da det primært er de høje krav, der kan forårsage stress, er det her, hovedvægten er lagt i det følgende.*

Arbejdstilsynet kan gå ind i konkrete sager om for lave eller for høje krav, hvis kravene er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion. Arbejdstilsynet går dog ikke ind i sager, der er omfattet af en kollektiv overenskomst om psykisk arbejdsmiljø.

### **Eksempler på krav i arbejdet**

Krav i arbejdet kan opdeles i forskellige kategorier:

*Kvantitative krav (arbejds mængde og arbejdstempo)* handler om, at man fx er nødt til at arbejde i et meget højt tempo, at arbejde uden pauser eller at arbejde over for at nå sine opgaver. Konsekvenserne kan blive, at medarbejderen forlænger sin arbejdsdag eller presser sig selv og arbejder mere intensivt i den tid, der er til rådighed – fx ved at arbejde hurtigere uden pauser. Forskning tyder på, at det især er intensiveringen af arbejdet, der er sundhedsskadeligt.

*Tankemæssige krav*, der handler om, at man fx skal lære eller huske meget, være nytænkende, overskue meget eller træffe svære beslutninger. Høje tankemæssige krav ses fx i forbindelse med håndtering af nye krævende opgaver, kommunikation, projektarbejde og ledelse. Denne type af krav er ikke helbredstruende *i sig selv*, men kan være det i kombination med andre krav og belastninger.

*Krav til sansning og umiddelbar bearbejdning af information*, som handler om, at der stilles krav til fx syn og hørelse og til, at sanseindtrykkene omsættes til konkrete handlinger i arbejdet. Sansemæssige krav er derfor altid forbundet med krav om opmærksomhed og koncentration.

*Følelsesmæssige krav* optræder fx ved omsorgs- og plejearbejdet med mennesker, der har svære helbredsmæssige, personlige eller sociale problemer. Det er fx krav om indlevelsesevne og om at kunne bruge sine følelser konstruktivt i arbejdet. Men det kan også være at skulle skjule eller undertrykke følelser, hvis man fx i et serviceerhverv forventes at holde negative reaktioner, meninger og tanker for sig selv og optræde høfligt, smile og give kunderne ret. Det er dokumenteret, at netop sådanne følelsesmæssige krav har en særlig kraftig sammenhæng med stress.

*Krav om sociale kompetencer* vedrører fx krav om at kunne indgå i samarbejdsrelationer med kolleger, hvor kommunikation og gensidig forståelse og respekt er af stor betydning. Det kan fx være i et team eller i en selvstyrende gruppe. Endvidere stilles der i arbejdet med andre mennesker – klienter, patienter, elever mv. – store krav om at kunne aflæse forskellige sociale situationer og handle effektivt i dem.

*Andre krav* omfatter bl.a. krav om fleksibilitet, ansvarlighed og selvstændig-

hed, engagement og motivation, høj arbejdsmoral og disciplin, krav om at kunne håndtere forandringer og krav om selvforvaltning, fx ved distancearbejde.

De mange krav, der stilles til en medarbejder, kan ikke blot være af forskellig art, de kan også være indbyrdes *modstridende eller uklare*.

Når kravene er indbyrdes modstridende, er det pr. definition umuligt at indfri dem alle, og det kan anbringe medarbejderen i et ubehageligt dilemma. Eksempler herpå er rengøringsassistenten, der forventes at rengøre et stort areal på kort tid og samtidig leve op til en høj rengøringsstandard. Eller social- og sundhedsassistenter på et plejehjem, der stilles over for uforenelige krav fra beboere, pårørende og ledelse.

Uklare krav fører ofte til usikkerhed hos medarbejderen med hensyn til, hvad vedkommende skal leve op til. Resultatet kan blive, at medarbejderen arbejder for meget eller for lidt – eller laver noget andet end forventet.

### **Sammenhæng mellem krav og andre risikofaktorer**

Mængden af krav i arbejdet skal ses i forhold til en række andre risikofaktorer, før man for alvor kan vurdere deres eventuelle helbredsmæssige risiko.

Det kan være udviklende og direkte lystbetonet at arbejde med høje krav, hvis de øvrige risikofaktorer er forebygget tilstrækkeligt. I modsat fald kan de høje krav udgøre en belastning, der kan resultere i stress. Det gælder fx, hvis der samtidig mangler indflydelsesmuligheder, muligheder for social støtte og feedback fra kolleger og ledelse, udviklingsmuligheder eller muligheder for at tilegne sig de færdigheder, der er nødvendige for at honorere de høje krav. Der er særlig god dokumentation for, at kombinationen af høje krav, lav indflydelse og lav social støtte øger den helbredsmæssige risiko.

Hvis man i forbindelse med et arbejde med relativt lave krav har indflydelse på eget arbejde, vil det typisk blive oplevet som et let arbejde. Et sådant arbejde er ikke nødvendigvis sundhedsskadeligt, men kan være det, hvis man ikke har reduceret eller håndteret de øvrige risikofaktorer tilstrækkeligt. Det gælder fx, hvis man ikke har udviklingsmuligheder, hvis man ikke får de informationer, som man har brug for, eller hvis man ikke får kollegial og ledelsesmæssig kontakt, støtte og feedback.

### **Forebyggelse**

For at kunne forebygge stressreaktioner på for lave eller for høje krav må man i første omgang skabe overblik over de krav, der stilles til den enkelte.

Det bør sikres, at ledelsen har gjort sine væsentlige krav og forventninger klart for medarbejderen, og at parterne har samme forståelse af disse krav. Ledelsen må således også være parat til at gribe ind, hvis medarbejderen selv har urealistisk høje eller lave forventninger til sin egen indsats.

Dernæst gælder det om at sikre, at der er balance mellem kravene i et givent arbejde og de muligheder, medarbejderen har for at udføre arbejdet. Det er fx vigtigt, at der er sammenhæng mellem på den ene side de krav og det ansvar,

der følger med jobbet, og på den anden side medarbejderens færdigheder og beslutningskompetence.

I visse tilfælde vil høje krav være et vilkår i arbejdet, som umuligt eller vanskeligt kan ændres. Fx vil arbejdet som bybuschauffør eller kirurg altid stille store krav til opmærksomhed og koncentration. Tilsvarende stiller arbejdet med mennesker typisk høje følelsesmæssige krav. Når kravene ikke kan reduceres, må man forsøge at mindske deres negative virkninger. Det kan ske gennem foranstaltninger på bl.a. følgende områder:

- At styrke den enkeltes personlige og faglige færdigheder.
- At øge indflydelsen på planlægningen af eget arbejde.
- At sikre tilstrækkelig konstruktiv støtte og feedback fra kolleger og ledelse.
- At gøre ledelsen bedre i stand til at håndtere stressrelaterede problemer.

Flere af disse forhold er nærmere beskrevet under de respektive risikofaktorer.

### **Ringe indflydelse på eget arbejde**

Lav indflydelse på eget arbejde er en af de vigtigste risikofaktorer for stress og stressrelaterede sygdomme som fx hjerte-karsygdomme. Det gælder især, når den lave indflydelse er kombineret med høje krav og lav social støtte.

Spørgsmålet om indflydelse angår både mængden af arbejde, pauser og arbejdstider, hvad man laver, hvilke arbejdsmetoder man anvender, og hvem man arbejder sammen med.

Lav indflydelse giver ofte ringere motivation, lavere produktivitet og dårligere kvalitet i arbejdet. Virksomhedens sygefravær og personaleomsætning vil også ofte være højere, når medarbejderne har ringe indflydelse på arbejdet.

Omvendt kan høj grad af indflydelse på eget arbejde modvirke belastningsreaktioner selv ved relativt høje krav. Det gælder også krav, der ligger lidt over, hvad medarbejderen aktuelt er i stand til at imødekomme. Meget tyder på, at man ikke kan få for meget indflydelse på eget arbejde.

Arbejdstilsynet kan gå ind i konkrete sager om ringe indflydelse på eget arbejde, hvis ringe indflydelse er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion. Arbejdstilsynet går dog ikke ind i sager, der er omfattet af en kollektiv overenskomst om psykisk arbejdsmiljø.

#### **Forebyggelse**

Medarbejdernes indflydelse på eget arbejde kan øges, ved at ledelsen i højere grad inddrager dem i planlægningen af arbejdet og fordelingen af arbejdsopgaver. For at denne uddelegering og inddragelse skal kunne forebygge stress, er det dog væsentligt, at kravene svarer nogenlunde til, hvad medarbejderne har færdigheder og ressourcer til at udføre.

En sådan delegering kan fx ske ved at gøre arbejdet mere projektorganiseret eller teambaseret. Eksempelvis ved at indføre selvstyrende grupper, hvor med-

arbejdere i fællesskab planlægger deres arbejdsopgaver. Bemærk, at sådanne nye organisationsformer ofte vil kræve både uddannelse og dialog.

Uddannelse er tit nødvendig, fordi nye opgaver, et større ansvar og ændrede samarbejdsrelationer som regel øger behovet for nye typer af kvalifikationer.

Dialogen er altid vigtig, fordi forandringerne sjældent lykkes, hvis medarbejderne ikke har forstået begrundelserne herfor og er indforstået med dem. Derfor vil det ofte være gavnligt at inddrage medarbejderne, når den nye arbejdsform skal tilrettelægges. Når organisationsudviklingen får konsekvenser for den enkeltes arbejde, er det desuden vigtigt, at medarbejderen på et tidligt tidspunkt bliver involveret i en dialog om egne fremtidige arbejdsfunktioner og samarbejdsrelationer.

Det er også en mulighed at gøre det frivilligt for de enkelte medarbejdere at overgå til at arbejde på den nye måde. Men det mindsker ikke behovet for dialog om og indflydelse på ændringerne.

### **Ringte kollegial eller ledelsesmæssig støtte og feedback**

Kollegial og ledelsesmæssig støtte handler om at blive støttet praktisk og psykisk af andre, når man har behov for det i sit arbejde. Der er omfattende dokumentation for, at manglende støtte er forbundet med højere risiko for stress og sygdom samt med højere dødelighed. Job med en kombination af høje krav, lav indflydelse og lav social støtte er særlig risikofyldte.

Arbejdstilsynet kan gå ind i konkrete sager om ringte kollegial eller ledelsesmæssig støtte og feedback, hvis ringte støtte og feedback er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion. Arbejdstilsynet går dog ikke ind i sager, der er omfattet af en kollektiv overenskomst om psykisk arbejdsmiljø.

#### **Forebyggelse**

Den kollegiale eller ledelsesmæssige støtte og feedback kan gives på forskellige måder:

*Instrumentel støtte* består af konkret hjælp til at prioritere arbejdsopgaver, hjælp til at sætte grænsen mellem arbejde og fritid, støtte til at skaffe arbejdsredskaber og instruktion i brugen af disse samt støtte til udvikling af arbejdsmetoder. Vikardækning ved fravær og ekstra personale ved spidsbelastninger er andre eksempler på denne form for støtte.

*Informativ støtte* kan være en dialog mellem ledelse og medarbejdere med henblik på at fjerne uklarheder. Informativ støtte kan endvidere komme til udtryk som udveksling af erfaringer og information om virksomheden.

*Vurderende støtte* handler om feedback i form af konstruktive tilbagemeldinger på udført arbejde, herunder information om, hvorvidt arbejdsgiverens krav og forventninger er indfriet.

*Følelsesmæssig støtte* viser sig ved, at der bliver lyttet til medarbejderen, at vedkommende bliver taget alvorligt. Denne form for støtte kan bl.a. medvirke til, at medarbejderen føler sig værdsat, tryk og i kontakt med kolleger og ledelse.

Særlig opmærksomhed bør rettes mod medarbejdere, der er afskåret fra menneskelig kontakt under det daglige arbejde eller er fysisk isoleret fra kolleger og ledelse. Medarbejdere, der arbejder under sådanne betingelser, vil ofte have et særligt behov for både social kontakt og kollegial eller ledelsesmæssig støtte og feedback. Her kan mulige foranstaltninger være kontakt via mobiltelefon eller radio samt aftaler om at holde pauser sammen på bestemte steder og tidspunkter, sådan som fx en del hjemmehjælpere gør det.

For at medarbejderen kan få den fornødne ledelsesmæssige støtte og feedback, er det især vigtigt, at der etableres en god dialog mellem medarbejder og *nærmeste* leder. Det er samtidig forudsætningen for at sikre medarbejderen indflydelse på eget arbejde og relevante udviklingsmuligheder.

## **Uoverensstemmelser og konflikter**

Uoverensstemmelser og konflikter på virksomheden kan både være en risikofaktor for udviklingen af stress og et *resultat* af et højt stressniveau blandt (nogle af) medarbejderne.

Der findes uoverensstemmelser og konflikter overalt, hvor mennesker er sammen. Det er naturligt og kan ligefrem skabe dynamik og udvikling. Det er derfor ikke et mål i sig selv at undgå uoverensstemmelser og konflikter. Problemerne opstår som regel, når en konflikt eskalerer og fjerner sig fra sit oprindelige saglige udgangspunkt. Den type konflikter bliver ofte destruktive og kan få præg af personlige angreb. Destruktive konflikter kan ikke blot være meget ubehagelige for de involverede. De er også svære at lære af, og de kan beslaglægge så mange ressourcer, at det bliver vanskeligere for virksomheden at nå sine mål.

Arbejdstilsynet går *ikke* ind i sager om uoverensstemmelser og konflikter, medmindre de er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion.

### **Forebyggelse**

Man kan gøre meget for at forhindre, at uoverensstemmelser og konflikter bliver destruktive. Det handler ikke mindst om, at samarbejdet og kommunikationen på virksomheden indrettes på en sådan måde, at den enkelte medarbejder bliver hørt og respekteret. Gode samarbejds- og kommunikationsformer kan fx fremmes gennem supervision, teambuilding og assertionstræning.

*Supervision* kan være, at man bruger kollegers ideer og erfaringer på en anerkendende måde og som konstruktive vinkler på et problem i arbejdet. Det kan i visse tilfælde også styrke samarbejdet og mindske konflikterne. Se også side 25 om arbejde med mennesker.

*Teambuildingforløb* består som regel i, at en gruppe med arbejdsmæssigt fællesskab bliver trænet i at løse samarbejdsopgaver under nye rammer. Hvis det lykkes at relatere forløbet til dagligdagen, kan sådanne forløb være med til at give medarbejdere og ledere et nyt syn på, hvordan de bedst kan udnytte hinandens styrker.

*Assertionstræning* fokuserer på at træne kommunikation af behov og ønsker til andre på en måde, der også respekterer de andres behov, tanker, følelser og ønsker. Det kan øge den gensidige respekt og tillid, der er nødvendig for at kunne gennemføre en konstruktiv dialog mellem medarbejdere og ledelse med henblik på at forebygge stress.

Hvis uoverensstemmelser og konflikter er ved at udvikle sig destruktivt, er det afgørende, at der bliver grebet ind så hurtigt som muligt. Ikke blot for at genoprette arbejdsroen, men også for at forsøge at udnytte konflikten fremadrettet. Det kræver en indsats at forstå konfliktens baggrund – herunder parternes forskellige behov, synspunkter og interesser.

Virker konflikten langvarig eller fastlåst, kan *mediation* komme på tale. Her går en mediator ind i en særlig proces med parterne i konflikten. Formålet er ideelt set at få løst op for konflikten, ved at alle parter får lige muligheder for at redegøre for deres værdier, målsætninger og handlinger. På den baggrund er det ofte muligt at nå frem til aftaler om det fremtidige samarbejde. Er parternes perspektiver helt uforenelige, kan mediation hjælpe med til, at man kan skilles på en måde, der er værdig for alle parter.

## **Mobning og seksuel chikane fra kolleger eller ledere**

Mobning og seksuel chikane mellem kolleger eller mellem leder og medarbejder kan ligesom uoverensstemmelser og konflikter være såvel årsag til som symptom på stress.

Mobning og seksuel chikane kan være forbundet med alvorlige helbredsmæssige og sociale gener. Da mobning og seksuel chikane kan undgås, skal der altid iværksættes en særlig indsats for at komme disse risikofaktorer til livs.

Arbejdstilsynet kan gå ind i konkrete sager om mobning og seksuel chikane. Arbejdstilsynet går dog ikke ind i sager, der er omfattet af en kollektiv overenskomst om psykisk arbejdsmiljø.

### **Forebyggelse**

Udgangspunktet for at forebygge mobning og seksuel chikane bør være, at ledelsen klart tager afstand fra handlinger, der kan forbindes med mobning og seksuel chikane.

Ledelse og medarbejdere kan fx i fællesskab formulere klare værdier, normer eller retningslinjer for:

- Hvilken adfærd der forventes på arbejdspladsen, og hvilken der ikke kan tolereres.

- Hvordan de ansatte forholder sig, hvis der opstår mobning og seksuel chikane på arbejdspladsen.
- Hvor de ansatte kan klage og få rådgivning i tilfælde af mobning og seksuel chikane.
- Hvordan der kan mægles i konflikter.
- Rehabilitering af mobbeofre.
- Sanktioner i forbindelse med mobning og seksuel chikane.

Det er også en vigtig forudsætning for at forebygge mobning og seksuel chikane, at både ledelse og medarbejderrepræsentanter har de rette kompetencer inden for arbejdsmiljøarbejde, konflikthåndtering og kommunikation.

Mobning eller seksuel chikane skal altid tages alvorligt. Hvis det forekommer, bør man på virksomheden følge retningslinjerne. Det vil bl.a. sige upartisk at undersøge alle versioner af historien og derudfra søge enkle og realistiske løsninger.

Der henvises i øvrigt til den særlige At-vejledning om emnet (8).

### **Traumatiske begivenheder i arbejdet, fx vold og trusler om vold**

Det kan være stressende at have et arbejde med stor risiko for traumatiske begivenheder, herunder vold og trusler om vold. Ofte vil alene bevidstheden om risikoen for fx vold være stressende, ikke mindst hvis medarbejderen oplever, at virksomheden ikke har en effektiv politik mod problemet. Det gælder især i forbindelse med alenearbejde.

Som stresset medarbejder kan man have en højere risiko for at blive udsat for voldelige overgreb. Det skyldes, at man som følge af stress ofte selv er mere aggressiv og er dårligere til at håndtere og kommunikere med de potentielle voldsudøvere.

Risikoen for traumatiske begivenheder er en uundgåelig del af nogle job. Her er det derfor særlig vigtigt at håndtere risikoen og minimere de øvrige risikofaktorer for stress.

Arbejdstilsynet kan gå ind i konkrete sager om traumatiske begivenheder i arbejdet, fx vold og trusler om vold, hvis de traumatiske begivenheder er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion. Arbejdstilsynet går dog ikke ind i sager, der er omfattet af en kollektiv overenskomst om psykisk arbejdsmiljø. Der kan ikke indgås kollektiv overenskomst om vold, voldsrisiko og alenearbejde, der indebærer en voldsrisiko.

#### **Forebyggelse**

Mulige foranstaltninger er fx:

- Arbejdsorganisatoriske foranstaltninger, herunder omrokering eller tilførsel af personale efter behov samt sikring af korte ventetider og faste sagsbehandlere.

- Uddannelsesmæssige foranstaltninger, herunder uddannelse i klienters/patienters adfærd, uddannelse i henholdsvis samtaleteknik, konfliktforebyggelse og konfliktløsning, træning i frigørelses- og fastholdelsesteknik samt uddannelse i psykisk krisehjælp.
- Supervision. Se side 25 om arbejde med mennesker.
- Tekniske foranstaltninger, herunder alarmsystemer, tv-overvågning og personligt sikkerhedsudstyr.
- Indretningsmæssige foranstaltninger, herunder udformning af indbydende lokaler og etablering af flugtveje.
- Klare retningslinjer og instruktion, fx om hvordan man tilkalder hjælp fra kolleger, ledelse, vagtberedskab og politi, samt om hvordan man hjælper nødstedte kolleger.
- Opfølgning på traumatiske begivenheder, fx ved psykisk førstehjælp, psykologisk krisebehandling efter behov, informering af henholdsvis ledelse, sikkerhedsorganisation e.l. udvalg og medarbejdere samt anmeldelse til Arbejdstilsynet.

Der henvises i øvrigt til den særlige At-meddelelse om voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse (5). At-meddelelsen behandler kun vold eller trusler om vold og ikke andre traumatiske hændelser som fx lokomotivføreren, der er ude for en personpåkørsel. Mange af problemstillingerne er dog nært beslægtede og kræver samme former for forebyggelse.

### Arbejde med mennesker

Det stiller særlige krav at arbejde med mennesker – ikke mindst arbejdet med mennesker med svære personlige, sociale eller helbredsmæssige problemer stiller store krav. Medarbejderen skal bruge sin indlevelsessevne, men samtidig have en professionel indstilling. For at være til reel hjælp skal medarbejderen fx have metoder, der sikrer, at en patients eller klients stærke følelser bliver taget alvorligt, uden at dette overvælder medarbejderen.

Et sådant arbejde kan være stærkt belastende, men også personligt og fagligt udviklende. De høje jobkrav er ofte et grundvilkår i arbejdet. For at modvirke stress skal kravene håndteres særlig årvågent af både ledere og medarbejdere.

I denne type arbejde er jobkravene ofte uklare, uformulerede eller modstridende. Det er principielt umuligt at blive færdig med arbejdet. Mange medarbejdere oplever, at ligegyldigt hvor hårdt de arbejder, kan de ikke løse de menneskelige problemstillinger, de står over for. De skyldes ofte forhold, som medarbejderne ikke har direkte kontrol over, fx bestemte socialt betingede eller samfundsmæssige omstændigheder.

Arbejdstilsynet kan gå ind i konkrete sager om arbejde med mennesker, hvis problemerne i arbejdet med mennesker er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion. Arbejdstilsynet går dog ikke ind i sager, der er omfattet af en kollektiv overenskomst om psykisk arbejdsmiljø.



### **Forebyggelse**

Ofte vil medarbejderne give sig selv skylden for, at de ikke har nået det hele, og for, at de ikke har formået at få bedre resultater. Det er derfor vigtigt, at ledere og kolleger giver konstruktiv feedback på det, medarbejderne yder. Ledere og kolleger kan ofte se forholdene fra et andet perspektiv, hvilket giver dem mulighed for at fortælle medarbejderen, hvilken positiv forskel han eller hun har gjort gennem sit arbejde. Det samme kan klienterne i nogle tilfælde gøre.

Medarbejderne har ofte valgt at arbejde med andre menneskers problemer for at kunne hjælpe dem videre i deres liv. På grund af den stærke motivation stiller medarbejderne ofte store krav til deres egen arbejdsindsats. Feedback fra kolleger og ledelse bør derfor også forholde sig til forholdet mellem medarbejdernes egne krav og forventninger og de reelle muligheder, der er for at indfri disse.

Det kan også forebygge stress, at ledere og medarbejdere indbyrdes afklarer, hvordan man fremover skal tackle bestemte situationer – såkaldt feedforward.

Ofte vil medarbejdere, der føler sig belastet i arbejdet med andre mennesker, trække sig tilbage fra det sociale fællesskab og undgå at drøfte deres arbejde med andre. Det er derfor vigtigt, at ledelsen sætter nogle af de forebyggende tiltag i værk, selv om medarbejderen ikke selv tager initiativ til det.

En måde at gøre dette på er at indføre og træne medarbejderne i at deltage i jævnlig supervision. Supervision er en struktureret form for dialog, hvor en særlig trænet supervisor spørger ind til en faglig problemstilling, som en medarbejder finder fagligt eller personligt svær at håndtere. Formålet med supervision er at medvirke til, at medarbejderen får nye ideer til at tackle problemstillingen. Supervision er altid underlagt tavshedspligt og særlige spilleregler.

Det er en mulighed, at kolleger overværer supervisionen og kan bidrage konstruktivt til den. Det kan i mange tilfælde derimod være fornuftigt, at supervisor er ekstern. Det gælder især, hvis der ikke er den fornødne åbenhed og tillid mellem medarbejdere og en eventuel intern supervisor.

### **Skifteholdsarbejde eller arbejde på forskudte arbejdstider**

At arbejde på skiftehold eller på forskudte arbejdstider (dvs. uden for tidsrummet 6-18) er en faktor, der øger risikoen for stress. Denne form for arbejde påvirker bl.a. kroppens naturlige døgnrytme og søvnen negativt. Endvidere begrænses medarbejdere med denne form for arbejde ofte i det sociale liv uden for arbejdet.

Skifteholdsarbejde eller arbejde på forskudte arbejdstider samles ofte under begrebet skiftarbejde, og det er et grundvilkår i mange brancher.

Arbejdstilsynet kan gå ind i konkrete sager om skifteholdsarbejde eller arbejde på forskudte arbejdstider, hvis problemerne er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion. Arbejdstilsynet går dog ikke ind i sager, der er omfattet af en kollektiv overenskomst om psykisk arbejdsmiljø.

### Forebyggelse

For at modvirke fysiske og psykiske skadevirkninger af skiftarbejde har det især vist sig at være gavnligt, at skiftene roterer hurtigt og med uret, dvs. at medarbejderne møder senere på de efterfølgende skift. Der bør være så få nattevagter som muligt, herunder så få nattevagter i træk som muligt. Og efter hver periode med natarbejde bør den efterfølgende friperiode være lang nok til, at en eventuel søvnmangel kan indhentes. Dobbeltvagter og lange vagter bør undgås.

Inden for disse overordnede retningslinjer kan det forebygge stress at give medarbejderne indflydelse på planlægningen af skiftene.

Ved natarbejde bør medarbejderen have mulighed for afveksling og korte hvilepauser. For at øge mulighederne for socialt liv uden for arbejdet bør morgenarbejde ikke starte før kl. 6, muligheden for friweekender bør sikres, og skiftene bør planlægges i god tid i forvejen, så medarbejderen kender arbejds-kemaet et stykke ud i fremtiden. Der bør informeres om eventuelle ændringer i god tid, og ændringer i vagtplaner bør begrænses mest muligt.

Arbejdet uden for normal arbejdstid vil blive oplevet som mindre belastende, hvis medarbejderen selv har valgt det. For nogle kan forskudte arbejdstider være et tilvalg, fordi det passer bedre ind i deres øvrige liv. Man ved dog endnu ikke, om en positiv oplevelse af skiftarbejdet reducerer belastningen og risikoen for stress.

Der kan findes yderligere information om stress og skiftarbejde i litteraturlistens note 8 og 11.

### Manglende belønning

Undersøgelser har vist, at forholdet mellem den indsats, man yder, og den belønning, man får, er afgørende for, om arbejdet er belastende. Belønningen kan fx gives i form af anerkendelse eller karrieremuligheder. Får man en ringe belønning i forhold til indsatsen, vil man ofte føle sig uretfærdigt behandlet, og risikoen for stress og hjerte-karsygdom øges.

Arbejdstilsynet går *ikke* ind i sager om manglende belønning, medmindre de er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion.

### Forebyggelse

Anerkendelse kan bl.a. bestå i jævnlig positiv feedback fra kolleger og ledelse efter veludført arbejde. God feedback sætter fokus på, hvad man har sat pris på ved medarbejderens arbejdsindsats, herunder hvad arbejdsindsatsen konkret har haft af positive konsekvenser for andre. Andre former for belønning kan være at give medarbejderen særlige personalegoder eller forfremme vedkommende som påskønnelse af en særlig indsats.

## Manglende mening i arbejdet

Hvis medarbejderen ikke kan se anden mening med arbejdet end at tjene penge og holde sig beskæftiget, kan det i sig selv være en kilde til stress. Oplevelsen af meningsløshed vil ofte få den enkelte til at fokusere på problemer og at se kravene i arbejdet som belastninger frem for som udfordringer. Ensidigt gentaget arbejde, der er opdelt og præget af korte cyklustider, kan forekomme meningsløst. Er dette tilfældet, vil arbejdet have en tendens til at blive stærkt ulystbetonet og demotiverende. Undersøgelser har vist, at der er en meget stærk sammenhæng mellem oplevelsen af manglende mening og stress.

Arbejdstilsynet går *ikke* ind i sager om manglende mening i arbejdet, medmindre de er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion.

### **Forebyggelse**

Der er en række muligheder for helt eller delvist at reducere følelsen af meningsløshed. Mulighederne kan bl.a. findes på følgende områder:

- Dialog om arbejdets betydning for virksomheden og samfundet
- Indflydelse på eget arbejde
- Kollegial eller ledelsesmæssig støtte og feedback
- Tilpasning af kravene til den enkeltes forudsætninger
- Variation i typen af arbejdsopgaver
- Belønning for veludført arbejde
- Information om vigtige ændringer og planer
- Bedre udviklingsmuligheder.

## Mangel på forudsigelighed ved væsentlige ændringer

Hvis medarbejderen ikke kan forudsige de væsentligste forhold, der vedrører egne arbejdsfunktioner og samarbejdsflader i fremtiden, kan det føre til uvished og stress. Problemet vil ofte være særlig udtalt i situationer med organisationsforandringer, udlicitering mv.

Arbejdstilsynet går *ikke* ind i sager om mangel på forudsigelighed ved væsentlige ændringer, medmindre de er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion.

### **Forebyggelse**

I forbindelse med væsentlige ændringer på virksomheden bør medarbejderne altid informeres klart og tydeligt om deres egne fremtidige arbejdsfunktioner og samarbejdsrelationer. Det gælder især information om ændringer, der får negativ betydning for den enkelte.

Selv de medarbejdere, der ikke får ændret deres arbejdsfunktioner, bør informeres ordentligt, så de undgår unødige spekulationer og kan bruge deres energi konstruktivt.

Information er særlig påkrævet i forbindelse med forestående virksomhedslukninger eller personalenedskæringer. Det gælder ikke mindst information om,

hvor omfattende nedskæringerne er, og hvor mange og hvem der bliver berørt. Sådanne oplysninger bør gives så hurtigt som muligt. Samtidig skal der tages hånd om de medarbejdere, der oplever risikoen for at blive afskediget som særlig belastende. Det kan også dæmpe stressreaktioner, at de direkte berørte medarbejdere får tilbud om professionel rådgivning og støtte i forbindelse med nyt erhvervsvalg og eventuel efteruddannelse – såkaldt outplacement.

## Jobusikkerhed

For medarbejdere, der ikke har mulighed for at søge anden beskæftigelse, vil jobusikkerhed øge risikoen for stress voldsomt. Usikkerheden i jobbet kan fx skyldes konjunktursvingninger, konkurrence, omstruktureringer, udliciteringer, outsourcing og politiske prioriteringer.

Arbejdstilsynet går *ikke* ind i sager om jobusikkerhed, medmindre de er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion.

### **Forebyggelse**

Når et arbejdsforhold er præget af jobusikkerhed, kan stress forebygges ved at øge den enkelte medarbejders muligheder for at få anden beskæftigelse. Det kan fx være at støtte medarbejderen i at blive klar over, hvordan hans eller hendes ressourcer og erfaringer kan anvendes i andre sammenhænge. Det kan gøres dels ved at styrke medarbejderens faglige og personlige kompetencer gennem intern og ekstern opkvalificering, dels gennem støttende samtaler med fx en erhvervsvejleder, der kan rådgive omkring alternative jobmuligheder.

## Overvågning af medarbejdere

Teknologien giver i dag ledelsen mulighed for at overvåge og kontrollere medarbejderne på en ganske omfattende måde. Det gælder såvel detaljerede registreringer af medarbejdernes brug af computer som deres fysiske bevægelser via tv-overvågning. Ved hjælp af satellitovervågning mv. er det endvidere muligt at registrere, hvor kørende medarbejdere som fx teleteknikere, postarbejdere og chauffører befinder sig. Det giver arbejdsgiveren mulighed for at dirigere medarbejderens færdsel meget nøje, og det kan mindske medarbejderens indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet.

Om overvågning er belastende, afhænger af de betingelser, overvågningen foregår under. I kombination med et dårligt psykisk arbejdsmiljø præget af mistillid mellem medarbejderen og ledelsen vil forskellige former for overvågning med stor sandsynlighed bidrage til belastningen.

Arbejdstilsynet går *ikke* ind i sager om overvågning af medarbejdere, medmindre de er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion.

### **Forebyggelse**

Hensigtsmæssig håndtering af denne risikofaktor for stress handler bl.a. om at skabe gode samarbejdsrelationer, især mellem ledelse og medarbejdere. Det er også en vigtig del af forebyggelsen, at ledelsen ikke overvåger og kontrollerer for kontrollens egen skyld. Ledelsen bør således udarbejde klare begrundelser og regler for overvågningen og kontrollen samt informere medarbejderne om disse.

## **Manglende udviklingsmuligheder**

Medarbejdere med dårlige udviklingsmuligheder har oftere mere stress, er mere trætte og har dårligere selvvurderet helbred end personer med gode udviklingsmuligheder.

Arbejdstilsynet går *ikke* ind i sager om manglende udviklingsmuligheder, medmindre de er forårsaget af den enkeltes arbejdsfunktion.

### **Forebyggelse**

Det kan være med til at give udviklingsmuligheder, at man har indflydelse på eget arbejde, at arbejdet giver mulighed for at lære nyt, at man har mulighed for at bruge sin kunnen og færdigheder på nye måder, at arbejdet er varieret, samt at arbejdet lægger op til, at man tager initiativer.

Mulighederne for at lære nyt i arbejdet kan bl.a. styrkes gennem effektiv instruktion i arbejdet, sidemandsoplæring, kollegial og ledelsesmæssig støtte og konstruktiv feedback, supervision samt målrettet efteruddannelse.

Ved årlige udviklingssamtaler kan medarbejderen desuden drøfte med sin nærmeste leder, hvordan man kan sikre udvikling gennem fx omplaceringer og nye arbejdsopgaver.

## **Fysiske forhold**

Blandt de fysiske risikofaktorer for stress er støj, arbejde ved høje eller lave temperaturer samt bevidstheden om, at man omgås farlige kemikalier eller udfører helbredsskadeligt tungt arbejde, uden at kunne ændre dette. Er værktøj eller arbejdsredskaber forældede eller nedslidte, kan det også mindske driftsikkerheden og gøre det svært for medarbejderen at honorere kravene i arbejdet.

Endvidere kan uinspirerende eller mangelfuldt vedligeholdte lokaler og faciliteter være en faktor, der forstærker stressproblemer. Det samme gælder, hvis arbejdslokalerne er uhensigtsmæssigt indrettet i forhold til de opgaver, der skal løses. Eksempler herpå er manglende flugtmuligheder for personale, der er udsat for voldsrisiko, eller dårlige venterumsfaciliteter for patienter og klienter.

I sager om stress, hvor Arbejdstilsynet kan gå nærmere ind i sagerne, kan det i nogle tilfælde være relevant at inddrage de fysiske forhold ved vurderingen af de psykiske belastninger.

### **Forebyggelse**

Forebyggelse af stress i forbindelse med fysiske risikofaktorer handler primært om at fjerne de pågældende risikofaktorer. Kan de ikke fjernes helt, gælder det om at bruge egnede metoder, værnemidler eller redskaber, der kan mindske deres sundhedsskadelige påvirkning.

## Litteratur om arbejdsbetinget stress

---

- (1) Agervold, M: Arbejde og stress. En introduktion til arbejdsmiljøpsykologi. Århus: Systime, 1999.
- (2) Agervold, M: Det psykosociale arbejdsmiljø. Aarhus Universitetsforlag, 1998.
- (3) Agervold, M: Spørgeskema til psykosocialt arbejdsmiljø – kortlægning og ændring. København: Arbejdsmiljøfondet, 1998.
- (4) Arbejdsmiljørådets internetportal om psykisk arbejdsmiljø: [www.godarbejdslyst.dk](http://www.godarbejdslyst.dk)
- (5) At-meddelelse Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse, nr. 4.08.4.
- (6) At-vejledning Arbejdspladsvurdering, nr. D.1.1.
- (7) At-vejledning Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø, nr. D.4.1.
- (8) At-vejledning Mobning og seksuel chikane, nr. D.4.2.
- (9) Christiansen, JM, Nørby, H & Agervold, M: Psykisk arbejdsmiljø i praksis. København: Schultz Boghandel, 2001.
- (10) Graversgård, J: Psykisk arbejdsmiljø – en brugervejledning. Forlaget Frydenlund, 1993.
- (11) Center for Arbejdstidsforskning: [hb.homepage.dk](http://hb.homepage.dk)
- (12) Dalsgaard, C m.fl. (red.): Værdsat – Værdsættende samtaler i praksis. Psykologisk Forlag, 2003.
- (13) Dalsgaard, C m.fl. (red.): Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis. Psykologisk Forlag, 2003.

### **Det Europæiske Arbejdsmiljøagenturs faktablade om stress:**

- (14) Stress på arbejdspladsen. Sammendrag af Arbejdsmiljøagenturets rapport. Faktablad nr. 8, 2002.
- (15) Arbejdsbetinget stress. Faktablad nr. 22, 2002.
- (16) Praktisk vejledning til arbejdstagere om håndtering af stress og årsagerne hertil. Faktablad nr. 31, 2002.
- (17) Hvorledes håndteres psykosociale spørgsmål, og hvorledes reduceres arbejdsbetinget stress. Sammendrag af en rapport fra Arbejdsmiljøagenturet, Faktablad nr. 32, 2002.

- (18) European Agency for Safety and Health at Work (Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur): Research on Work Related Stress, 2000. Rapporten kan downloades fra agenturets hjemmeside: <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress/>. Sammendrag af rapporten findes i (14).
- (19) Haslebo, G & Nielsen, KS: Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening. Dansk Psykologisk Forlag, 1997.
- (20) Haslebo, G & Nielsen, KS: Erhvervspsykologi i praksis – metoder til fælles bevægelse. Dansk Psykologisk Forlag, 1998.
- (21) Håndbog om psykisk arbejdsmiljø. Arbejdstilsynet, 1998.
- (22) Iversen m.fl. (red.): Medicinsk sociologi – samfund, sundhed og sygdom. Munksgaard, 2002.
- (23) Langslet, GJ: LØFT. Løsningsfokuseret tilnærming til organisationsudvikling, ledelsesudvikling og konfliktløsning. Gyldendal Norsk Forlag, 1999.
- (24) Mirdal, G: Psykosomatik. Sårbarhed, stress og sygdom. Munksgaard, 1990.
- (25) Netterstrøm, B: Stress på arbejdspladsen. Hans Reitzels Forlag, 2002.
- (26) Rapport fra et af arbejdsministeren nedsat udvalg: Psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. Statens Information, INFOservice, 1995.







**Arbejdstilsynet**

Postboks 1228  
0900 København C  
Telefon 70 12 12 88  
Telefax 70 12 12 89  
e-post [at@at.dk](mailto:at@at.dk)  
[www.at.dk](http://www.at.dk)

Prepress: HellasGrafisk A/S – Tryk: Scanprint A/S

