

Fra stress til trivsel



Hvordan kan vi skape et godt arbeidsmiljø uten stress?



Stress rammer individuelt

– men må løses i fellesskap

Stress er et alvorlig problem. Arbeidsmiljøforskningen regner med at omtrent 10 prosent lider av stress. Noen ganger ser vi enda høyere tall i undersøkelser og medier, noe som antakelig skyldes at vi ofte bruker ordet stress om det å ha det travelt.

For å skape et godt arbeidsmiljø er det viktig å vite hva stress er, og hva det ikke er – og at man snakker om dette på arbeidsplassen. Kortvarig stress er helt naturlig, men det er derimot fare på ferde hvis stresset går over lang tid.

Nok kunnskap om stress er viktig når vi skal jobbe for å skape et bedre arbeidsmiljø. Det å forebygge stress

og skape trivsel er et felles ansvar på arbeidsplassen, og alle i organisasjonen – den enkelte, gruppen, ledelsen og organisasjonen – må være opptatt av hvordan vi kan gå fra stress til trivsel.

I denne brosjyren finner du informasjon om hva stress er, og hvordan vi kan forbedre arbeidsmiljøet. Den første delen av brosjyren handler om stress og hvordan vi takler og forebygger stress. Den andre delen av heftet handler om hva de fire nivåene i organisasjonen kan gjøre for å skape et godt arbeidsmiljø.

God leselyst!

Innhold

- 2 Kilder
- 5 Innledning
- 6 SK681 til Roma er klar til boarding

- 8 DEL 1. Hva er stress?**
- 9 Kortvarig og langvarig stress
- 10 Hvordan reagerer vi på stress?
- 14 Hvordan takler vi stress?
- 16 Hvordan kan vi hjelpe andre med å mestre stress?
- 20 Hva skjer når vi ikke mestrer stresset?
- 21 Hvordan kan vi forebygge skadelig stress?

- 24 DEL 2. Hvordan skaper vi et godt arbeidsmiljø?**
- 25 Hva er trivsel?
- 27 Hva kan vi gjøre for å forbedre arbeidsmiljøet?
- 28 Trivsel på individnivå – hva kan den enkelte gjøre?
- 29 Trivsel på gruppenivå – hva kan gruppen gjøre?
- 30 Trivsel på ledelsesnivå – hva kan lederen gjøre?
- 32 Trivsel på organisasjonsnivå – hva kan organisasjonen gjøre?

Innledning

Denne brosjyren har et positivt budskap: Vi kan vinne kampen mot skadelig stress på arbeidsplassen. Selv om vi ikke kan bli kvitt alt som stresser oss i en håndvending har vi gode muligheter til å skape arbeidsplasser som først og fremst er preget av trivsel, arbeidsglede, engasjement og effektivitet. Dette heftet gir råd om hvordan vi kan bli kvitt stress og skape et bedre arbeidsmiljø.

Bli kvitt stress

Brosjyren er delt inn i to deler. I den første delen ser vi nærmere på hva stress er. Her får du vite mer om hva stressreaksjoner er, og hvordan du kan bidra til å takle stress på arbeidsplassen og dermed være med på å senke stressnivået hos deg selv og andre. Det er ofte forventningene til om man mestrer situasjonen eller ikke, som bestemmer hvordan man reagerer

på stressende forhold. Dette ser vi også nærmere på i denne første delen av heftet.

Skap bedre trivsel

Den andre delen av heftet handler om trivsel – om hvordan man skaper gode rammer og vilkår for et bedre arbeidsmiljø. Stresset blir ikke borte hvis arbeidsmiljøet blir bedre, men det gjør oss mer rustet til å håndtere det, både sammen og hver for oss. I denne andre delen av heftet får du kunnskap som gjør deg i stand til å jobbe med trivselen og involvere alle deler av arbeidsplassen, noe som er en forutsetning for å skape et bedre arbeidsmiljø.

SK681 til Roma er klar til boarding

En liten historie om et fly som er forsinket, og folks reaksjoner på uventede hendelser.

Du og familien din er på flyplassen og venter – endelig er det sommerferie. Men flyet fra Oslo er forsinket, og dere rekker kanskje ikke det neste flyet i Roma der dere skal mellomlande. Planen kommer til å ryke. Allerede her merker du en uro i kroppen. Etter ti minutter på flyplassen begynner du å tenke på hva du kan gjøre med saken. Etter 20 minutter har dere fortsatt bare hørt at flyet er forsinket, men ikke

hvor lenge dere må vente. Hva skjer hvis dere ikke rekker flyet i Roma? Etter en halvtime har nervøsiteten også smittet over på barna, og de spør bekymret om dette i så fall betyr at det ikke blir noen ferie i år.

Indre kaos på flyplassen

Du har holdt øye med flyvertinnen ved skranken og har på avstand lagt merke til den oppgitte hold-

ningen hennes når hun svarer på spørsmål fra andre passasjerer. Likevell går du ut av køen og bort til skranken for å få visshet. På veien bort legger du merke til de andre passasjerene i køen. Et ektepar har begynt å småkrangle, andre ser ut til å kose seg og småprate, en mann i dress har slått seg ned med en sandwich og en avis. Borte ved skranken ser du en mann som er svært opprørt, og som kjefter på flyvertinnen. Du blir mer og mer irritert, men du prøver å si til deg selv at det sikkert er en god grunn til at flyet er forsinket. At det ikke er noe du kan gjøre, og at alt kommer til å ordne seg på en eller annen måte. Du velger å høre på den indre stemmen din: Dette er ikke verdens undergang. Vi kommer nok fram tidsnok på et eller annet vis. Og så hører du flyvertinnen i høyttaleren: «SK681 til Roma er klar til boarding.»

Hva stresser oss?

Vi reagerer alle forskjellig på like hendelser. Det viser eksempelet fra flyplassen. Reaksjonen vår og opplevelsen av stress handler nemlig i stor grad om hvilke forventninger vi har til situasjonen.

En uventet hendelse, som for eksempel et fly som er forsinket, kaller vi en stressfaktor, eller en stressor. Vi møter stressorer i mange forskjellige forkledninger i løpet av en helt vanlig dag. Når du havner i kø på motorveien på vei til et viktig møte, når du blir konfrontert av en sint forelder i barnehagen eller skolen der du jobber, eller når fire medarbeidere sykemelder seg på samme dag. En stressor trenger likevel ikke å være en konkret hendelse. Det kan også være tanker og bekymringer som tar opp plass og ligger og gnager.



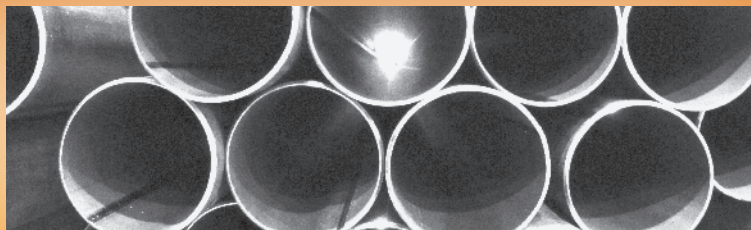
Arrivals



al.com Alltid billig - alltid fornytt!

1-2

FOTO: SCANPIX



DEL 1.

Hva er stress?

Her kan du lese om hva stress er, og få konkrete råd til hvordan du kan lokalisere og håndtere stress på arbeidsplassen.

Stress er en naturlig reaksjon

Kortvarig stress kan sammenliknes med det som skjer når en gasele flykter fra en jagende løve. Når de får øye på hverandre, skilles det først ut adrenalin og deretter kortisol hos begge dyrene. Dette setter begge dyrene i stand til å reagere raskt på den potensielle faren/muligheten. Hjertet slår fortere, og begge dyrene er i alarmberedskap. Gasellen må komme seg unna, og løven må ha mat.

Den samme biologiske reaksjonen skjer i oss mennesker når vi plutselig befinner oss i en vanskelig situasjon, det være seg privat eller på jobben.



Kortvarig og langvarig stress

Stressbegrepet brukes bredt i hverdagslivet – for eksempel blant kollegaene på arbeidsplassen og i mediene. Men hva er egentlig stress, og hvordan oppstår stress?

Stress blir ofte forvekslet med travelhet eller sykdom. Stress er imidlertid ikke en sykdom i seg selv, men stresset kan utløse forskjellige sykdommer. Det er viktig å skille mellom to typer stress: den kortvarige, som er normal og nyttig, og den langvarige, som er skadelig for helsen.

Hva er kortvarig stress?

Det kortvarige, akutte stresset setter i gang det autonome nervesystemet vårt og produksjonen av hormonene adrenalin og kortisol. De setter kroppen vår i alarmberedskap. Det kan for eksempel skje hvis serveren går ned (igjen), hvis vi har kranglet med ektefellen, eller hvis flyet vårt er forsinket. Vi kan også oppleve stress i en kortere periode, for eksempel rett før en frist når en viktig jobb skal være ferdig. Det kortvarige stresset har et formål siden det skjerper sansene våre og gjør oss i stand

til å handle raskt. Selv om det kan virke ubehagelig mens det står på, varer det bare en kort stund, og etterpå kan kroppen slappe av igjen. Det som stresser oss, forsvinner igjen: Serveren er oppe igjen, roen senker seg på hjemmefronten, flyet letter, og rapporten blir levert i tide.

Hva er langvarig stress?

Det langvarige stresset oppstår når de situasjonene og hendelsene som stresser oss, ikke forsvinner, men fortsetter å gjøre livet vanskelig i uker, måneder og år. Når kroppen ikke får lov til å slappe av, blir det skadelig for oss. For hvis kroppen over lengre tid produserer store mengder adrenalin og kortisol, er den i konstant beredskap. Dette sliter på kroppen.

Problemet med det langvarige stresset er altså at det kan øke risikoen for at både kropp og sjel blir skadet. Stresset kan gi oss

Dårlig søvn – et faresignal

For lite og for dårlig søvn er et faresignal og kan være et tegn på stress. Trøtte hjerner fatter dårlige beslutninger. Hjernen trenger nok søvn for å fungere optimalt.

skyllapper så vi kanskje ikke merker at vi har behov for mat og søvn. Det langvarige stresset påvirker også vår evne til å huske, vi får mindre sexlyst, og immunforsvaret svekkes. Endelig kan stressperioder som går over lang tid eller gjentar seg, med tiden føre til depresjoner og hjerte- og karsykdommer.

Hvordan reagerer vi på stress?

Vi reagerer alle forskjellig på de samme hendelsene. For eksempel kan noen ansatte oppleve en omstilling som veldig stressende, mens andre gleder seg til å møte nye utfordringer som omstillingen fører med seg. Hvorfor er det slik? Det får vi svaret på i dette avsnittet.

Hvordan reagerer vi på stress? For å unngå det langvarige stresset er det viktig å være klar over de mentale mekanismene som avgjør om vi blir stresset. Er stress en tilstand i det enkelte menneske? Eller må stress forstås som ytre påvirkninger? Begrepet stress har gjennom tidene blitt brukt på mange forskjellige måter. På bakgrunn av omfattende forskning er det imidlertid i dag bred aksept for å se på stress som en reaksjon som

oppstår i relasjonen mellom individet og omgivelsene. Så det er altså det enkelte menneskes opplevelse og tolkning av situasjonen, og ikke bare de ytre stressorene (se tekstboks side 8) i seg selv, som utløser stressreaksjoner. Man kan også si at stress oppstår i et tett samspill mellom biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som påvirker valgene, opplevelsene og handlingene våre.



JEG ER STOLT AV JOBBEN
MIN

JOB BEN

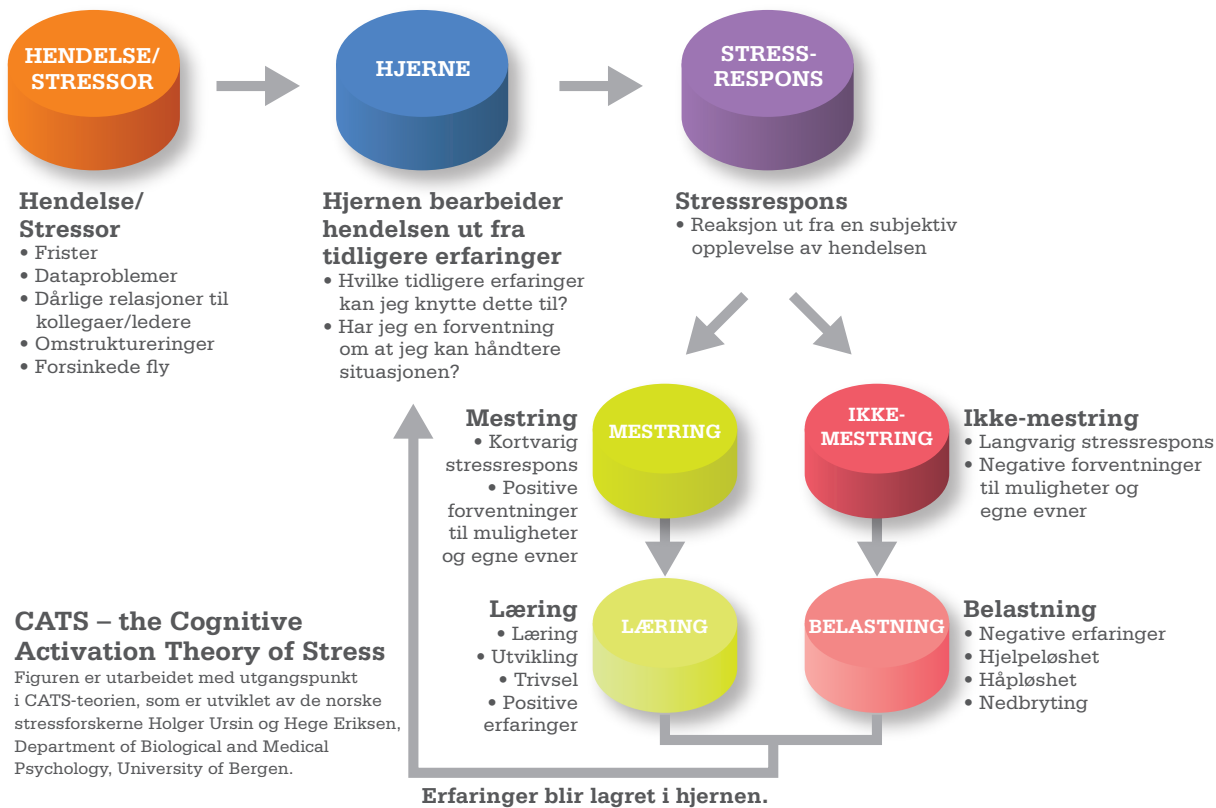
JEG ER STOLT AV JOBBEN
MIN

CATS – en måte å forstå stress på

Et bilde av hvordan mennesker bearbejder informasjon, finner vi i CATS-modellen «The Cognitive Activation Theory of Stress» (se nedenfor). Modellen viser at

vi aktiverer fysiske, psykiske og atferdsmessige reaksjoner når vi blir stilt overfor noe vi opplever som stressende. Modellen peker på fire grunnleggende områder

som vi må forholde oss til når vi snakker om stress. Som vi skal se, handler de i stor grad om forventninger.



1. Situasjoner og hendelser

Alt som enten truer med å endre – eller faktisk endrer – den fysiologiske og psykologiske balansen, kan være stressende. Det kan være fly som er forsinket, ødelagte servere, krangler, frister, kritikk fra ledere, truende adferd fra pasienter, organisatoriske endringer eller innbyggere som ikke er fornøyde. Listen er tilnærmet uendelig.

2. Hjernens oppfatning av situasjoner og hendelser

Det første hjernen gjør, er å stille spørsmålet: Hva kan jeg forvente at dette fører til? Står jeg overfor en krise, eller sier erfaringen min meg at det kommer til å gå bra?

Er det for eksempel første gang du som ny medarbeider får en spesielt vanskelig oppgave, reagerer du kanskje annerledes og kraftigere enn en som har gjort denne oppgaven mange ganger før.

Vurderingen er ikke nødvendigvis bevisst, men kan skje tilnærmet automatisk. Vi reagerer alle forskjellig på den samme hendelsen, fordi vi har forskjellige erfaringer.

3. Kroppen setter i gang alarmen

Hvis hjernen oppfatter hendelsen som negativ, truende eller uventet, går alarmen. Vi blir mer årvåkne, sansene skjerpes, og adferden vår blir påvirket. Reaksjonen er forholdsvis tilpasset situasjonen.

Av og til er det likevel bare en liten ting som skal til før vi får en svært kraftig alarmreaksjon. Hvis man for eksempel står på bildekket på en ferge under innseilingen og plutselig oppdager at bilen er låst og bilnøkklene er borte.

Da blir nok kroppens tegn på stress tydelige. Svetten pipler kanskje fram, hjernen jobber på høygir, hjertet slår kraftigere. Denne alarmreaksjonen er helt normal og kan aktiveres når vi befinner oss i en situasjon der det er negativ overensstemmelse mellom det vi regnet med skulle skje, og det som faktisk skjedde.

4. Alarmen bearbeides

Når alarmen setter i gang, vurderer hjernen hvilke handlinger som best kan fjerne de situasjonene og hendelsene som stresser oss. Det finnes i prinsippet to muligheter: Vi kan enten handle aktivt og dermed endre situasjonen. Eller vi kan akseptere at situasjonen har endret seg, og i stedet justere vår egen oppfattelse av virkeligheten.

Vi kan også lære av det som skjer. Neste gang vi befinner oss i den samme situasjonen, kan vi da handle på bakgrunn av den nye erfaringen.

Hvordan takler man stress?



Ved å tro på egne evner kan vi takle stress og få kroppen tilbake i balanse. Metoden heter mestring. Hjelp til mestring omfatter både individet (den enkelte medarbeideren), gruppen og lederen. Men hvordan kan man bruke mestring som et effektivt verktøy og lære hvordan man takler vanskelige situasjoner på best mulig måte?

Et sentralt poeng i CATS-modellen (se side 12) er at det ikke er de isolerte handlingene i seg selv som minsker stressreaksjonen. Det som skaper balanse og minsker stress er det enkelte menneskes tro på egne evner og hans eller hennes forventning om at handlinger fører til et positivt resultat.

Dette kalles å mestre. Mestring handler altså om å takle stresset og få organismen i balanse igjen. Hvis man velger en strategi som man ikke regner med vil føre med seg noe bra, har man ikke mestret

stresset. Derfor er det viktig at man er oppmerksom på den enkeltes evne til å mestre.

Vi må tro på det selv

CATS-modellen sier oss imidlertid at en gitt handling bare fjerner stress hvis vi har en god magesfølelse, altså en reel forventning om at handlingen virker. Mestringsstrategien Bare lær deg å si «pytt sann», er en strategi som kanskje virker for noen medarbeidere, men som ikke fungerer i det hele tatt for andre. Mennesker er forskjjel-

lige og har forskjellige personlige, faglige og sosiale forutsetninger for å mestre stress. Dette er et sentralt poeng for alle som vil bidra til å redusere stress og sette trivsel på dagsordenen.



Hvordan kan man hjelpe andre å mestre stress?

Ved en arbeidsplass er det en medarbeider som blir syk. Dette innebærer at en annen må ta over og gjennomføre et opplegg ved et større møte. Det er en oppgave som må løses, og lederen spør Else om hun kan ta på seg oppgaven. Hun svarer ja.

Ved å svare ja har Else fått én eller flere stressorer på nakken. Hun liker ikke oppgaven noe særlig og har det allerede travelt. Nå skal hun både praktisk og mentalt gjøre seg klar til oppgaven. Med en gang hun fikk oppgaven, slo hjertet raskere, og håndflatene ble klamme. Selv om hun har tid til å forberede seg hjemme om kvelden, gir ikke kroppens alarm seg, og hun får problemer med å

sovne om kvelden. Perfeksjonistisk som hun er, tviler hun på at hun får gjort oppgaven godt nok. Hun merker en uro i kroppen og har problemer med å konsentrere seg om de andre arbeidsoppgavene sine.

Stresset forsvinner ikke

Stressreaksjonene avtar ikke fordi Else ikke forventer at det vil komme et positivt resultat ut av anstrengelsene. Hun frykter at hun må levere en halvgod prestasjon. Hun har med andre ord ikke lykkes med å mestre situasjonen.

Hva kunne lederen ha gjort?

En god leder vet hvordan han får innblikk i den enkelte medarbei-

derens styrker, svakheter og utviklingsmuligheter. Lederen kunne med denne kunnskapen unngått å sette Else i en situasjon hun ikke hadde tid til og ikke var beredt til å takle.

Men hva kunne lederen ha gjort? Han kunne i stedet ha henvendt seg til teamet til medarbeideren som var syk, og bedt dem finne en løsning. Det er godt mulig at oppgaven hadde endt opp hos Else likevel, men gjennom dialog og involvering hadde teamet kunne vært en støtte for henne.

En annen mulighet kunne vært å snakke med Else og fått tilpasset oppgavene og avklart forventningene til hva som er en god nok løsning under de gitte omstendig-

hetene. Lederen kunne også ha forhørt seg mer om forberedelsene og gitt anerkjennende feedback.

Hva kunne medarbeideren ha gjort selv?

Et blankt avslag kunne vært en mulighet for Else, men da ville en ny stressfaktor kunne oppstå, for hva hvis hun da ikke fikk nye utfordringer i framtiden?

Kanskje skulle hun heller ha prøvd å gjøre oppgaven overkommelig. Hun kunne ha tatt initiativ til å gå i dialog med lederen og på den måten gi lederen innsikt i hennes behov, erfaringer og oppgavemengde. Ved å ta en slik prat ville Else og lederen sammen kunne tilpasset oppgaven. Hun kunne

også ha valgt å ta opp problemet med teamet. Hun kunne ha undersøkt om det var noen i teamet som hadde erfaringer med oppgaven, og som hun kunne sparre med.

Eller hun kunne ha bedt en av kollegaene sine om å hjelpe henne med oppgaven.



Under avsnittet «Hvordan kan man hjelpe andre å mestre?» på side 16 er det snakk om stress på individnivå, men de samme mekanismene kan overføres til gruppe- eller organisasjonsnivået, der flere personer utsettes for de samme stressfaktorene. Det gjelder for eksempel ved organisasjonsendringer og når man skal løse nye, store oppgaver.

Et godt eksempel på en forandring som kan skape stress, er når en virksomhet innfører en ny organisasjonsstruktur. Da vil mange medarbeidere bli utsatt for den samme stressoren, for eksempel usikkerhet knyttet til jobben. Da dukker det opp spørsmål som: «Er det plass til

meg i den nye organisasjonen?», «Hvem skal jeg jobbe sammen med?», «Skal jeg jobbe et annet sted eller være på et nytt kontor?», «Får jeg andre oppgaver?», «Vil jeg være i stand til å ivareta mine nye oppgaver?» og «Hvem sitter på den informasjonen jeg trenger?»

Her vil det være viktig med god og nok kommunikasjon. Medarbeiderne skal informeres om forandringene, og de skal få mulighet til å stille oppklarende spørsmål og bli kvitt frustrasjonen sin. Her spiller ledelsen en viktig rolle, både den øverste lederen og mellomlederne: De skal kommunisere en positiv visjon, sikre framdrift og ivareta medarbeidernes behov. Så raskt

som mulig skal den enkelte medarbeideren få vite hvordan framtiden ser ut for han eller henne, og hvis det er snakk om oppsigelser, skal det være mulig å skjønne kriteriene for hvem som må gå.

Åpenhet er et nøkkelord her. Det ligger også en viktig oppgave i å ha oversikt over medarbeidernes stressnivå og generelle trivsel, men prosessen må også stå sentralt. Det kan gjøres gjennom arbeidsmiljøundersøkelser, som suppleres med ekstra spørsmål om hvorvidt medarbeiderne får den informasjonen de trenger, om de føler at de har innflytelse, og om ledelsen hører på bekymringene deres.



Hva skjer når vi ikke mestrer stresset?

Hva skjer når vi ikke mestrer stresset? Stress kan føre til alvorlige helseproblemer hvis vi ikke klarer å mestre det, dvs. takle stress og få kroppen tilbake i balanse. Men på hvilken måte kommer faresignalene til syne?

Som beskrevet i avsnittet «Hvordan reagerer vi på stress?» blir kroppen satt i alarmberedskap i pressede situasjoner. Vi reagerer med blant annet hjertebank, tørr munn, økt blodtrykk og muskelspenninger. Følelsen av alarmberedskapen kan være ubehagelig. Men det er nødvendig fordi det «tvinger» oss til å handle. Får vi løst utfordringen eller oppgaven, eller har vi en forventning om at vi kan løse den, er stressreaksjonen ikke negativ – men prestasjonsfremmende. Den positive forventningen til at man kan klare den aktuelle oppgaven,

oppstår gjerne hvis man har gode erfaringer med at man er i stand til å klare forskjellige utfordringer. Og den positive forventningen i seg selv er med på å senke kroppens alarmberedskap raskt. Hvis man derimot ikke har gode erfaringer, blir forventningen til å klare den aktuelle utfordringen eller oppgaven negativ. Dette kommer til uttrykk i det som i teorien kalles en følelse av enten hjelpeløshet (hvis man aldri anerkjennes for å gjøre en god nok jobb) eller håpløshet (hvis man sjelden kan forutsi resultatet av innsatsen sin). Begge disse

følelsene, som inneholder bekymring og uro, forsterker aktiveringen av kroppens alarmberedskap – stress. Hvis det varer over lengre tid, kan stresset utvikle seg til alvorlige helseproblemer – for eksempel depresjon eller hjerte- og karsykdommer.

Ta ansvar i tide

Men det er mye vi kan gjøre før det går så langt. Det handler om å ta ansvar i tide, og dette stiller krav til den enkelte medarbeideren, teamet og lederen.

Hvordan kan vi forebygge skadelig stress?

Stress er individuelt. Mennesker er forskjellige og reagerer forskjellig på de samme hendelsene. Men undersøkelser viser at det særlig er fire faktorer som gjør at vi ikke så lett blir slått ut av stress.

Mye av det som skaper stress for den enkelte, kan fjernes eller reduseres betraktelig. På et overordnet nivå handler det om å skape rom og forutsetninger for at en medarbeider i en virksomhet får positive forventninger til oppgavene og arbeidsforholdene.

Undersøkelser viser at vi fungerer best når disse fire faktorene er til stede:

- Følelsen av kontroll
- Følelsen av forutsigbarhet
- Sosial støtte fra kollegaer og ledelse
- Følelsen av at tingene går riktig vei

Vi vil ha følelsen av kontroll

Når vi opplever at vi har selvbestemmelse og innflytelse på ting, føler vi også at vi har bedre mulighet til å håndtere stresset. Kontrollelementet er en svært viktig psykologisk faktor i menneskers opplevelse av å føle seg trygge og i balanse. Det er derfor de fleste mennesker anser det som farligere å fly, fordi man legger livet i hendene på andre, enn å sitte bak rattet i bilen sin, der man føler at man selv har kontroll over situasjonen. Stressundersøkelser viser at mennesker som er utsatt for en kombinasjon av

høye krav og dårlig kontroll, har økt risiko for hjerte- og karsykdommer.

Verden skal helst være forutsigbar

Forutsigbarhet er en faktor som har minst like mye å si for stressreaksjonen som vårt grunnleggende behov for kontroll. Stressorer er rett og slett mindre stressende hvis vi på forhånd vet at vi skal utsettes for dem. Vi vil for eksempel heller at tannlegen skal si: «Nå skal jeg bare bore fire ganger til, så er vi ferdige» enn «Jeg aner ikke hvor lang tid dette kommer til å ta». De

fleste av oss foretrekker at tingene er som de pleier å være. Det gir oss en følelse av forutsigbarhet. En ny situasjon kan virke stressende på oss, siden vi ikke har erfaringer fra den konkrete situasjonen og derfor blir usikre. På arbeidsplassen kan forutsigbarhet for eksempel handle om at medarbeiderne får relevant og klar informasjon om hvilke konsekvenser en kommende organisasjonsendring kan forventes å få for den enkelte, hva man skal jobbe med framover, hvem man skal jobbe sammen med osv. Med høy grad av forutsigbarhet kan man unngå bekymring, usikkerhet og uvisshet – bare fordi det gir den enkelte mulighet til å forberede en mestringsstrategi når stressorene kommer.

Vi søker sosial støtte

Sosial støtte og sosiale relasjoner har en fundamental betydning for oss alle. Forskning viser at sosial

støtte i stressede og truende situasjoner kan være med på å minimere stressreaksjonene i kroppen. Det hjelper å ha en å snakke med, en skulder å gråte på, og en som sier at ting skal gå bra. Sosial støtte på en arbeidsplass kan komme fra både ledere og kollegaer og kan være praktisk eller psykologisk. Sosial støtte kan dermed også innebære konkret hjelp til å løse arbeidsoppgavene.

Vi vil føle at det går i riktig retning

Etter en lang periode med usikkerhet i form av omstruktureringer, nedskjæringer og oppsigelser er det stor sannsynlighet for at også små synlige skritt i riktig retning kan ha en positiv effekt på medarbeidernes stressnivå: «Vi er gjennom det verste, nå kan vi begynne å se lyset i enden av tunnelen.» Følelsen av at tingene går riktig vei, gir håp og tro på at man kommer

til å lykkes. Så selv om det fortsatt kan være tungt, synker stressnivået. Derfor er det viktig at virksomhetens visjoner, målsettinger og beslutninger kommuniseres på en klar og troverdig måte som skaper en forventning om å nå målet.

Behovet for stimulans er også viktig

Men handler det gode arbeidslivet da bare om å ha full kontroll, en forutsigbar arbeidshverdag, godt med sosial støtte og en følelse av at tingene går i riktig retning? Ikke helt. Tenk deg følgende: Det er aldri noe som kommer som en overraskelse, du vet nøyaktig hva som skal skje – ikke bare i dag, men fem år fram i tid.

Arbeidsoppgavene dine har etter hvert blitt ren rutine, for du får ikke lenger utfordringer eller oppgaver som ikke er definert ned til minste detalj. Hva er det som mangler? Det er selvsagt stimulans. Et godt

Vi trenger utløp, hvile og restitusjon

Når kroppen blir streset, må den forberede en ren eksplosjon av hormoner og energi raskt. Så slip løs energien, løp en tur, ta unna hagearbeidet eller gjør noe annet fysisk krevende. Ut over å få utløp for energien kan denne typen fysisk aktivitet også en stund lede oppmerksomheten bort fra det som stresser oss.

Men stressreaksjoner sliter på kroppen, og man har derfor også behov for hvile. Gjennom søvn og avslapping restituerer kroppen seg, og dette er helt nødvendig for at stressreaksjonene ikke skal utvikle seg til å bli skadelige for oss. Det kan kreve en viss disiplin å innføre denne typen pauser, for ofte er det jo nettopp dem man kutter ned på når stressorene hoper seg opp. I en streset hverdag bør det være plass til pauser og restitusjon. Man bør både som leder og kollega være oppmerksom på tegn på utilstrekkelig restitusjon, for eksempel hvis en medarbeider gir uttrykk for søvnproblemer eller virker unormalt trøtt og sliten.

arbeidsliv kjennetegnes ikke av at alle stressorer er borte. De utfordringene vi møter, er også med på å gjøre arbeidslivet vårt spennende og utviklende. Det er det langvarige streset som er skadelig for oss, og som vi skal lære oss å bekjempe. Det kommer vi nærmere inn på i neste del av heftet.



DEL 2.

Hvordan skaper vi et godt arbeidsmiljø?

For å få bukt med det skadelige stresset må vi legge vekt på trivsel. Denne delen av brosjyren øker bevisstheten om de positive faktorene som skaper et godt arbeidsmiljø.



Hva er trivsel?

Trivsel på jobben handler om at vi opplever velvære og balanse mellom de kravene vi stilles overfor, og våre behov, kompetanse og ressurser.

I dagligspråket assosierer vi trivsel med velvære. Man kan også si at trivsel er det enkelte menneskes opplevelse av balanse og følelsen av å ha overskudd både fysisk og mentalt. Det er en tilstand som blant annet utløser glede, tilfredsstillelse og trygghet, og som oppstår når vi har positive forvent-

ninger til at vi enten kan mestre hverdagens utfordringer selv, eller at kollegaene og lederne våre kan hjelpe oss.

Positive forventninger

Når man jobber med å forebygge skadelig stress, er man allerede godt i gang med å skape triv-

sel. Som vi så i forrige avsnitt, er opplevelsen av stress individuell og handler blant annet om våre forventninger til om vi mestrer situasjonen eller ikke. Det samme gjelder trivsel. Derfor handler trivsel blant annet om å skape positive forventninger til utfordringene.

Den gode arbeidsplassen

Ved arbeidsplasser med god trivsel føler ledere og medarbeidere et felles ansvar for å finne løsninger på hverdagens oppgaver og problemer. Dessuten er det en åpen og tillitsfull dialog mellom ledere og medarbeidere og blant medarbeiderne.

Det er en rekke psykologiske faktorer som har betydning for den enkeltes forventninger:

- Har jeg god nok kontroll og innflytelse på oppgavene mine?
- Er arbeidssituasjonen min passe forutsigbar?
- Får jeg den faglige og sosiale støtten jeg trenger?
- Går oppgavene mine og tingene i riktig retning?

Når disse forholdene er på plass for den enkelte, har vi lagt grunnlaget for positive forventninger til å kunne løse arbeidsoppgavene.

De seks gullkornene

Psykososialt arbeidsmiljø viser til mange faktorer på arbeidsplassen. Det er for eksempel forholdet til kollegaene og hvordan arbeidet er organisert. Disse faktorene påvirker måten arbeidsplassen fungerer på.

Fra internasjonal forskning vet vi at langvarig stress i arbeidsmiljøet kan forebygges gjennom et godt psykososialt arbeidsmiljø. Her legges det blant annet vekt på hvordan arbeidsplassen kan skape mening, belønning, innflytelse, passende krav i arbeidet, forutsigbarhet og sosial støtte

Hva kan man gjøre for å forbedre arbeidsmiljøet?

God trivsel krever helhjertet og felles innsats. I dette avsnittet ser vi nærmere på hvordan dere på arbeidsplassen kan forbedre trivselen på fire forskjellige nivåer.

Forbedringer av det psykososiale arbeidsmiljøet i form av å forebygge stress og bedre medarbeidernes trivsel oppstår ikke fra en dag til den neste. Det er en prosess som krever både oppmerksomhet, utholdenhet og løpende

oppfølging. Men det kan være verd hele innsatsen og resultere i mer fornøyde medarbeidere, økt kvalitet og effektivitet samt lavere sykefravær. Vi vet at ansvaret for trivselen på arbeidsplassen formelt er ledelsens ansvar. For å endre det

psykososiale arbeidsmiljøet og øke trivselen blant medarbeiderne må innsatsen være forankret på alle fire nivåer på arbeidsplassen (se nedenfor).

INDIVIDNIVÅ

GRUPPENIVÅ

LEDELSESNIVÅ

ORGANISASJONSNIVÅ

INDIVIDET – den enkelte medarbeideren

GRUPPEN – teamet/avdelingen

LEDELSEN

ORGANISASJONEN

Vi kan enkelt huske de fire nivåene som IGLO.

Trivsel på individnivå

Hva kan den enkelte gjøre for å bedre trivselen?

Trivsel oppleves individuelt. Noen liker best at hverdagen er fylt med rutineoppgaver, mens andre helst vil ha nye oppgaver så ofte som mulig.

Det er viktig å huske på at kortvarig stress i seg selv er både naturlig og nyttig. Mange opplever det faktisk som tilfredsstillende å løse en ny og litt vanskelig oppgave, selv om hjertet slår fortere og man blir varm i toppen.

Men man må kjenne seg selv og faresignalene og reagere hvis man begynner å få søvnproblemer, humørsvingninger eller andre tegn på langvarig stress. For eksempel er det viktig å snakke med andre hvis presset blir for stort, eller hvis man plutselig begynner å sove dårlig. Dette er en forutsetning for å få den sosiale støtten og hjelpen man trenger – og dermed for å kunne trives bedre.

Støtt opp om trivselsfremmende tiltak

For å få et positivt utbytte av de tiltakene en gruppe eller hele virksomheten setter i gang, er det viktig at man som medarbeider støtter opp om tiltakene og gjør en innsats for å få et brukbart resultat. Et eksempel på dette er å delta aktivt i arbeidsmiljøundersøkelser og gjennomføring av handlingsplaner.

Daglig dialog

Den årlige medarbeidersamtalen kan også være et godt tidspunkt for å snakke med den nærmeste lederen om egne behov, kompetanse og ressurser knyttet til de kravene man møter i jobben. Men det er den daglige dialogen mellom medarbeideren og lederen som er med på å gi grobunn for trivselen. Det er stor forskjell på medarbeidere når det gjelder behovet for forutsigbarhet og kontroll over situasjonen

(se side 25). Den nærmeste lederen må kjenne til disse forskjellene mellom de enkelte medarbeiderne, så han eller hun kan ta individuelle hensyn. Positive forventninger til å kunne løse nye oppgaver henger tett sammen med å føle at man har nødvendig kompetanse og ressurser.





INDIVIDIVNIVÅ

GRUPPENIVÅ

LEDELSESNIVÅ

ORGANISASJONSNIVÅ

Trivsel på gruppenivå

Hva kan gruppen gjøre for å bedre trivselen?

En gruppe på en arbeidsplass kan være organisert på vidt forskjellige måter. En gruppe kan være et løst arbeidsfellesskap der hver enkelt i det store og hele løser arbeidsoppgavene sine selv. Gruppen konstitueres bare av at medlemmene i gruppen har en felles arbeidsplass (for eksempel samme avdeling). En gruppe kan også være et team som leder seg selv, der medlemmene i stor grad løser oppgavene sammen og derfor er innbyrdes avhengige av hverandre.

Gode sosiale relasjoner

Det som er felles for alle typer grupper, er at det som oftest er her det sosiale livet på arbeidsplassen utspiller seg. For langt de fleste er trivsel på arbeidsplassen knyttet til opplevelsen av gode sosiale relasjoner til de andre i gruppen. Det kan derfor bedre trivselen hvis gruppen er oppmerksom på den daglige omgangstonen, og hvis det er nødvendig, forbedrer denne.

Det handler i hovedsak om at en gruppe – også i pressede situasjoner – skal kunne kommunisere på en god måte.

GRUS-samtalen

Et godt verktøy for alle grupper kan være å gjennomføre gruppeutviklingssamtaler (GRUS-samtaler) med jevne mellomrom med lederen til stede. GRUS-samtalen bør omfatte de forholdene som har betydning for hvordan gruppen opplever forutsigbarhet, kontroll og støtte, for eksempel:

- Hvordan får gruppen nødvendig informasjon?
- Hva er de ressursmessige rammene for gruppens arbeidsoppgaver?
- Hva slags ny kompetanse vil gruppen ha behov for for å kunne løse framtidige oppgaver, og hvordan skal man bygge opp denne kompetansen?
- Hvordan tar gruppen imot nye medlemmer?

- Hvordan kan gruppen konstruktivt løse konflikter så de ikke fører til negative forventninger blant medlemmene i gruppen?

Når gruppen får nye medlemmer

Det er viktig å huske at grupper forandrer seg. Gruppen av medarbeidere ved en arbeidsplass endrer seg hele tiden – noen får ny jobb, andre går ut i fødselspermisjon eller går av med pensjon osv. Hvis det kommer inn en ny person i et veletablert team, kan relasjonene mellom de andre teammedlemmene endre seg. Det samme kan skje hvis et teammedlem opparbeider seg ny kompetanse og dermed får en ny rolle. Det kan derfor være positivt at teamet med jevne mellomrom reflekterer over om gruppen fortsatt jobber på en måte som fører til best mulig trivsel innenfor de gitte rammene.

Trivsel på ledelsesnivå

Hva kan lederen gjøre for å bedre trivselen?

Lederen spiller en helt sentral rolle for hvordan medarbeiderne opplever arbeidsplassen. En leder skaper engasjement, tillit og trivsel ved blant annet å involvere medarbeiderne.

Å lede grupper

Det å lede grupper handler i stor grad om å gi gruppen rammer så den kan skape trivsel selv. Det er viktig at lederen er helt tydelig når han informerer gruppen om for eksempel de ressursmessige rammene for den jobben gruppen gjør, samt om mål for og forventninger til innsatsen til gruppen. Dette bidrar til at gruppen opplever forutsigbarhet i arbeidet, og at den har kontroll over situasjonen.

Dialog og sparring i stedet for styring

I mange sammenhenger er det et mål at gruppen utvikler seg til å bli mer og mer selvstyrt.

Hvis det er dette som er målet, skal ikke lederen gå inn på et tidlig tidspunkt og ta beslutninger for gruppen eller løse konflikter. Da er det bedre at lederen er til stede og hjelper gruppen med å gjennomføre prosessene. Gjennom dialog og sparring treffer gruppen dermed beslutninger og løser konfliktene selv. Hvis lederen klarer å gjøre dette med en anerkjennende og verdsettende holdning, vil gruppen etter hvert bygge opp en positiv forventning til at den klarer å håndtere vanskelige situasjoner, og at den alltid har mulighet til å diskutere problemer med lederen hvis det trengs.

Forskjellige faser krever forskjellige måter å lede på

Det er viktig at lederen har forståelse for at gruppen går gjennom flere faser fra oppstart til avslutning, og at det kan være nødvendig å bruke forskjellige måter å lede på knyttet til de forskjellige fasene. I begynnelsen, når gruppen ikke har etablert noen faste rutiner for arbeidsoppgavene sine, kan det være nødvendig med en noe styrt ledelse. I takt med at gruppen styrer seg selv mer og mer og blir mer rutinert, skal ledelsen gå fra å være styrende til i større grad å sparre og være den som fasiliterer prosesser, dvs. hjelper gruppen med å gjennomføre prosessene.



Ledelse av den enkelte medarbeideren

I alle virksomheter finnes det en rekke overordnede rammer, vilkår og beslutninger. Lederen må kjenne til disse og forstå og være i stand til å kommunisere på en klar, positiv og engasjert måte, så medarbeiderne bygger opp positive forventninger til hva fremtiden bringer, og hva som kreves av dem. Det skaper trivsel og forutsigbarhet å ha klare mål.

De selvgående og de usikre

Som beskrevet på side 12 er det stor forskjell på hvordan forskjellige medarbeidere håndterer stress, og hva som får den enkelte medarbeideren til å trives. Noen medarbeidere er selvgående, de håndterer i de fleste tilfeller stress på en god måte. Andre medarbeidere er perfeksjonister som har lett for å stille urimelig høye krav til seg selv. Samtidig kan de ha vanskelig for å be om hjelp. Andre igjen er usikre og søker etter

tydelige retningslinjer for hvordan lederen ønsker at de skal løse oppgavene.

Det er viktig at lederen vet hvordan hver enkelt medarbeider viser at han eller hun blir stresset. På samme måte må lederen vite hvordan medarbeideren håndterer stress. Uten denne kunnskapen har ikke lederen mulighet til å sikre at den enkelte medarbeideren opplever den forutsigbarheten, støtten og kontrollen over situasjonen han trenger for å trives.

Lederen er en rollemodell

Det er verd å huske på at lederen også er en rollemodell særlig overfor usikre og kanskje også nye medarbeidere. Lederen vil bli oppfattet som troverdig og få medarbeidernes tillit hvis det er sammenheng mellom det han sier, og det han gjør. Det kan for eksempel føre til mistillit og negative forventninger hvis en leder lar

temperamentet ta overhånd i en stresset situasjon.

Lederen skal dessuten være oppmerksom på at årsakene til langvarig stress kan skyldes forhold i medarbeiderens privatliv. Det er viktig at lederen og arbeidsplassen også er i stand til å håndtere stress som oppstår i slike situasjoner.

Snakk sammen i hverdagen

Som tidligere nevnt er medarbeidersamtalen en god plattform for en årlig forventningsavklaring og en nærmere kartlegging av den enkelte medarbeiderens behov, kompetanse, ressurser og ønsker.

Men det beste er selvsagt hvis lederen og medarbeideren i hverdagen kan ta tak i og løse de vanskelige situasjonene.



Trivsel på organisasjonsnivå

Hva kan organisasjonen gjøre for å bedre trivselen?

Organisasjonsnivået skal forstås som virksomhetens overordnede mål, strategier, personalveiledninger mv. som gir rammer for de ansattes arbeid og dermed trivselen. Nivået inkluderer også den måten virksomheten måler og registrerer framdrift i forhold til de fastlagte målene på.

Organisasjonen skal samlet sett være en drivkraft for å skape gode trivselsprosesser på arbeidsplassen, selv om det selvsagt er ledelsen som har ansvaret for å iverksette og styre disse prosessene. Mange virksomheter har prosedyrer for og har satt av ressurser til å hjelpe medarbeidere som er rammet av stress, eller som opplever kriser, og som av en eller annen grunn har psykiske eller sosiale problemer. På samme måte iverksetter mange virksomheter helsefremmende tiltak, for eksempel sunn mat i kantinen eller en røykepolicy med tilbud om røykeslutt-programmer med vekt

på medarbeidernes helse og fysiske trivsel.

Trivsel som en del av personalpolitikken

Man bør ivareta medarbeidernes trivsel når organisasjonen utvikler og iverksetter nye verktøy og prosedyrer. Trivsel bør bli en del av personalpolitikken, den systematiske kompetanseutviklingen og den systematiske arbeidsmiljøinnsatsen.

Jobb med trivselen ved store strukturendringer

De siste tiårene har det blitt mer og mer vanlig med omfattende organisasjonsendringer. Endringene kan enten være knyttet til store politiske reformer eller til mer lokale strukturendringer eller arbeidsorganisatoriske avgjørelser. Ved så store endringer er det spesielt viktig å ikke glemme medarbeidernes trivsel. Medarbeiderne må for eksempel få klar

og tydelig informasjon som bidrar til at de opplever forutsigbarhet: «Når og hvordan skjer endringen?», «Hva blir mine framtidige arbeidsoppgaver?», «Hvem skal jeg jobbe sammen med?», «Hvor skal jeg jobbe?» Samtidig er det organisasjonens oppgave så langt det er mulig å gi rammer for at medarbeiderne kan ivareta positive forventninger til fremtiden, og informere dem om hva planen framover går ut på.

Andre utgivelser om trivsel

Les også heftet «Gode trivselsprosesser» og få inspirasjon til arbeidet med et godt arbeidsmiljø. Heftet gir en innføring i muligheter og utfordringer med trivselsarbeidet.

Folderen «Kort og godt om trivsel på arbeidsplassen» gir en rask og samlet oversikt over de viktigste poengene i «Gode trivselsprosesser» og «Fra stress til trivsel».

Begge heftene kan du laste ned, bestille og lese som e-avis på www.idebanken.org/temahefter

Se også det danske nettstedet www.fraStresstilTrivsel.dk

Notater

Notater

