



# Stress – fra personligt problem til fælles ansvar

En undersøgelse af LO-medlemmers erfaringer med håndtering og forebyggelse af stress set fra et kønsperspektiv

# Resumé

## Årsager

Interviewundersøgelsen viser, at stressen som oftest har flere årsager, som tilmed kan forstærke hinanden. Stort arbejdspress er den årsag, som går igen i næsten alle interviews, og spørgeskemaundersøgelsen viser, at arbejdet sammenlignet med privatlivet udgør klart den største kilde til stress. Men en del oplever også kombinationen af arbejds- og privatliv, som årsag til stress. Blandt disse er kvinderne overrepræsenterede. Derudover nævnes årsager som hænger sammen med det psykiske arbejdsmiljø. Det fremhæves i både spørgeskema- og interviewundersøgelsen at forandringer kan medføre stress, hvis medarbejderne ikke føler de har medindflydelse på processen og løbende får information omkring, hvad der skal ske. I interviewundersøgelsen nævnes specifikt indførelse af LEAN som eksempel på en sådan forandringsproces. Men også i dagligdagen kan manglende indflydelse og kontrol, samt manglende følelse af at være klædt på til sit arbejde, være en kilde til stress. Dårlig eller mangelfuld ledelse, herunder manglende anerkendelse af medarbejdernes arbejdsindsats og opmærksomhed på trivsel samt dårlig håndtering af mobning, fremkommer som årsager. Derudover nævnes dårligt samarbejde kollegaer imellem, samt følelser omkring uretfærdig fordeling af arbejdsopgaver, som årsager til stress. Sidst nævnes også "det svære nej" som årsag – mange af de interviewede har af forskellige årsager svært ved at sige nej til arbejdsopgaver, også selvom de oplever at være meget pressede. Som forklaring nævnes ønsket om at være flink og imødekommende (især kvinder) eller om at være en form for "helt", som kan klare det hele (især mænd). Dette kan anskues som at være kønnede variationer af samme tendens til gerne at ville leve op til et ideal om at være en god medarbejder. Derudover begrundes "det svære nej" også i frygten for fyring eller udflytning af virksomheden. Andre har oplevet, at selv om de har gjort opmærksom på, at de følte sig pressede, er de ikke blevet lyttet til eller taget alvorligt.

## Sygdom

En stor del af de interviewede har været fuldtidssygemeldt i flere måneder og ser denne sygemelding, som en nødvendig del af deres helbredelse. Færre af mændene, sammenholdt med kvinderne, som vi har interviewet enkeltvis, har været fuldtidssygemeldt over en længere periode. Disse er i mindre grad raske, end dem som har været fuldtidssygemeldte. Mændenes hovedforklaring for ikke at sygemelde sig, er frygten for hvad der ville ske med dem, hvis de sygemelder sig.

I interviewundersøgelsen fremgår det, at der ikke er en model for kontakt under sygeforløbet, som passer til alle. Det er således nødvendigt med et individuelt tilrettelagt forløb, som den sygemeldte trives med. Lederens rolle kan være udfordrende, og handler bl.a. om at ramme en balance, hvor den stressramte oplever, at der bliver vist interesse for ham eller hende, uden at der fra chefens side lægges et pres i forhold til hvilken kontakt der skal være til arbejdspladsen, eller hvornår den stressramte er klar til at optage arbejdet igen. Venlige hilsner fra kollegaer, uden krav om svar, opfattes i næsten alle tilfælde som en støtte. Næsten alle de stressramte i undersøgelsen har også fået professionel hjælp af enten læge, psykolog, coach eller psykoterapeut. Det er et gennemgående tema, at der arbejdes mest med et individuelt fokus på årsagerne til stress.

### Tilbagevenden

Gode rammer omkring den stressramtes tilbagevenden, er afgørende for at han eller hun kommer godt tilbage på arbejdspladsen. Herunder spiller aftaler om en gradvis optrapning af arbejdstid over i gennemsnit 2-4 måneder, overskueligt afgrænsede arbejdsopgaver samt en systematisk opfølgning fra lederen en afgørende rolle. Støtte fra leder, kollegaer og tillidsvalgte fremhæves også som havende stor betydning. I forhold til virksomhedernes håndtering af tilbagevendte stressramte, så viser undersøgelsen, at virksomhederne primært forholder sig til og håndterer stresstilfældene som individuelle enkeltsager. I forlængelse heraf rettes fokus primært mod personen og ikke arbejdspladsen eller arbejdskulturen, når der skal findes årsager til stressen, og når personen skal tilbage på arbejde. Dette underbygges af tal fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor betydeligt flere svarer, at der ikke er blevet taget hånd om de faktorer på arbejdspladsen, der forårsagede deres stress. Dette selv om op til flere personer på samme arbejdsplads har været ramt af stress. Tilmed svarer størstedelen af dem, der har oplevet en forbedring af deres arbejdsforhold, at denne forbedring primært skyldes deres egen indsats. Der er således et stort potentiale for stressforebyggelse på arbejdspladserne, som det vil være oplagt at både ledersiden og de tillidsvalgte tager fat i. Denne stressforebyggelse kan tage udgangspunkt i en undersøgelse af de stressramtes erfaringer, for hermed at afdække baggrunden for stressen samt hvilken sammenhæng den har med arbejdets organisering, det fysiske og psykiske arbejdsmiljø og arbejdspladsens kultur som et hele.

### Forebyggelse

Når det handler om forebyggelse, er det vigtigt, at lederne og de tillidsvalgte får et større fokus på om medarbejderne trives eller er stressede, og handler på det, hvis der viser sig at være problemer. Derudover gælder det om at sikre et rimeligt arbejdstempo og et godt psykisk arbejdsmiljø, både til hverdag og i perioder med forandringer. Her viser spørgeskemaundersøgelsen, at det er afgørende at give medarbejderne en højere grad af medindflydelse og anerkendelse på og i det daglige arbejde. I interviewene lægges også vægt på vigtigheden af en anerkendende ledelsesstil, samt en ledelsesform der kan håndtere medarbejdernes forskellighed. Ligeledes viser det sig, at ledelsens måde at håndtere mobning og sikre gode samarbejdsrelationer mellem kollegaerne er en vigtig del af stressforebyggelsen. Derudover betyder det også noget, hvordan ledelsen italesætter stress – at stress ikke italesættes som individets eget problem, men som et arbejdspladsproblem. Hvis man kigger på de tillidsvalgtes rolle, så viser der sig et behov for at tillidsvalgtes viden om stress øges, og at stressforebyggelse bliver et integreret perspektiv i de tillidsvalgtes arbejde. Kollegaer kan bidrage til forebyggelsen, ved sammen at tale om deres arbejdsbetingelser, arbejdstempo og deres erfaringer med stress, for på den måde at bryde det tabu, flere nævner, at der findes omkring stress. Derudover kan kollegaer bidrage ved, at lægge mærke til om en kollega viser tegn på stress, og tilbyde støtte hvis det er tilfældet. På et individuelt plan kan stress forebygges ved, at individet opøver sine evner til at sige fra over for et arbejdspress, eller arbejdsbetingelser som skaber stress, samt at bede arbejdspladsen om hjælp til at ændre på de forhold som stresser. Derudover kan muligheden for at afkoble og tage pauser i løbet af dagen være en vigtig del af forebyggelsen, ligeledes er afkobling i fritiden også vigtigt. Hvis det ikke er muligt at ændre på forholdene på arbejdspladsen, kan det at sige op være sidste udvej, i forhold til at undgå at udvikle stress.

# Indholdsfortegnelse

1. Indledning .....	5
2. Årsager til stress.....	8
3. Sygdomsperiode .....	22
Sygemeldinger .....	22
Kontakten til arbejdspladsen og sygesamtaler.....	26
Hjælp, støtte og dårlig samvittighed .....	29
4. Tilbagevenden til arbejdet .....	33
God tilbagevendenplan – tidsramme, arbejdsforhold og støtte .....	33
Støtte og plads til gode og dårlige dage .....	39
Lær af de stressramte Forandringer på baggrund af de stressramtes erfaringer .....	42
5. Forebyggelse af stress .....	44
Handlemuligheder for ledere .....	44
Handlemuligheder for tillidsvalgte .....	56
Handlemuligheder for kollegaer.....	59
Handlemuligheder for individer .....	62
6. Litteraturliste .....	68
7. Bilagsoversigt.....	69

# 1. Indledning

## Introduktion til undersøgelsen

I en tid hvor stress er et udbredt problem i befolkningen, ca. hver 7 føler sig ifølge NFA<sup>1</sup> ofte eller hele tiden stresset, ønsker FIU-Ligestilling at undersøge hvordan stress håndteres og forebygges på arbejdspladserne inden for LO-området, samt hvilke årsager til stress, som optræder hos de mandlige og kvindelige LO-medlemmer<sup>2</sup>. Særligt ønsker vi at se på hvilke kønnede forskelle, der viser sig i undersøgelsen. I artiklen "*Køn og stress*" af Birgit H. Petersson og Marie Hargreave (Ugeskrift for læger 25/2007) fremhæves det hvordan, at både biologiske og psykosociale kønsforskelle har en betydning for fremkomsten og udviklingen af stress blandt kvinder og mænd. I undersøgelsen vil vi se nærmere på, hvilke kønnede forskelle der gør sig gældende i de stressramtes erfaringer med stress, samt i den måde de har oplevet, at stressen er blevet håndteret og forebygget på deres arbejdsplads<sup>3</sup>. Vi vil også i et mindre omfang, inddrage mulige tolkninger af, hvordan forskellene er relateret til kønsroller eller normer om køn. Formålet med at undersøge disse kønnede forskelle er, at få et indblik i om der er visse kønsspecifikke forhold, man skal være opmærksom på, når man arbejder med at forebygge og håndtere stress.

Konkret vil vi undersøge, hvilke årsager til stress vores medlemmer angiver, og se på hvordan de stressramte medlemmer bliver håndteret på arbejdspladserne, både af lederne, kollegaerne og de tillidsvalgte. Tillidsvalgte bruges i undersøgelsen som fællesbetegnelse for tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Det gælder både imens de udvikler stress, imens de eventuelt er sygemeldt, og når de vender tilbage til arbejdspladsen eller arbejdsmarkedet. Ud fra medlemmernes positive og negative erfaringer, vil vi formulere en række anbefalinger til håndtering af den stressramte i de forskellige dele af forløbet. Sidst vil vi også se på, hvordan der arbejdes med forebyggelse af stress på arbejdspladserne, og hvilke anbefalinger de stressramte medlemmer har til hvordan stress kan forbygges både af ledelse, tillidsvalgte, kollegaer og medlemmerne selv.

## Undersøgelsens formål

Det er undersøgelsens formål, at skabe viden om og handlingsanvisninger til det store arbejdsmiljøproblem stress udgør for både medarbejdere og virksomheder inden for LO-området. Den tilegnede viden skal benyttes til yderligere at kvalificere uddannelsen af LO-fagbevægelsens tillidsvalgte, således at de tillidsvalgte på et endnu større empirisk grundlag<sup>4</sup>, kan informere og oplyse arbejdspladser, arbejdsgivere og kollegaer om problematikken, og derved sætte problemet på dagsordenen i fora hvor det kan gøre en forskel for medlemmerne i LO-forbundene. Det kan f.eks. være i virksomhedernes samarbejdsudvalg eller arbejdsmiljøinstitution.

---

<sup>1</sup> Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's undersøgelse "*Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2014*" - <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/arbejdsmiljoedata/arbejdsmiljoe-og-helbred-20/arbejdsmiljoet-i-ord/2014/psykisk-arbejdsmiljoe/foele-sig-stresset>

<sup>2</sup> Vi bruger i indledningen og rapportens titel LO-medlemmer som samlebetegnelse for de personer, som har deltaget i interviewundersøgelsen og i spørgeskemaundersøgelsen, selvom deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen mere specifikt er personer som tilhører LO-målgruppen og ikke alle er medlem af et LO-forbund.

<sup>3</sup> Vi vil ikke i denne undersøgelse gå ind i hvilke biologiske kønsforskelle, der har en betydning for stress.

<sup>4</sup> Empirisk grundlag kan oversættes til erfaringsgrundlag, og er det materiale en undersøgelse bygger på. Hvilket i denne undersøgelse er de indsamlede interviews og spørgeskemaundersøgelsen.

### Undersøgelsens brug af begrebet stress

Stress er et begreb, som der ikke eksisterer én specifik definition af blandt forskere og behandlere eller for den sags skyld almindelige lægmænd (Friis Andersen og Brinkmann 2014). Derfor er det heller ikke givet, at de interviewede i denne undersøgelse har samme forståelse af begrebet, når de taler om stress og stressproblematikker.

Når vi i rapporten omtaler stress, trækker vi hovedsageligt på den definition af **langvarig stress** som bl.a. Videncenter for Arbejdsmiljø benytter<sup>5</sup>. Stress skal ikke forstås som en sygdom, men som en tilstand som kan medføre sygdomme. Der kan skelnes mellem kort- og langvarig stress. Kortvarig stress er normalt og som regel uproblematisk, og kan beskrives som den form for alarmeredskab, som man kommer i, når man udsættes for en ekstraordinær belastning af kortere varighed. Den kan føles ubehagelig, men den hjælper en til at klare belastningen, man står overfor. Langvarig stress er en tilstand, som man kan komme i, hvis den belastning man er udsat for og som stresser en, ikke forsvinder igen efter en periode. Det kan f.eks. dreje sig om en konstant forhøjet arbejdsbyrde eller dårlige relationer til sine kollegaer, som man ikke formår at ændre på. Den langvarige stress gør at kroppen over en lang periode på uger, måneder eller år ikke får hvilet tilstrækkeligt, hvilket den ikke kan klare. Langvarig stress kan resultere i en lang række af symptomer som f.eks. hukommelsesbesvær, nedsat immunforsvar og kan medføre f.eks. depression og hjerte-karsygdomme. Som sagt vil vi, når vi referer til stress i rapporten, mene den langvarige og skadelige form for stress, medmindre andet fremgår.

### Undersøgelsens empiriske grundlag

Undersøgelsens empiriske grundlag er en interviewundersøgelse og en spørgeskemaundersøgelse. Interviewundersøgelsen er hovedgrundlaget for rapporten, og spørgeskemaundersøgelsen bruges mere supplerende. Spørgeskemaundersøgelse er gennemført med 1.201 respondenter fra LO-målgruppen, hvoraf hovedparten, 1.039, er i beskæftigelse. LO-målgruppen defineres som medlemmer af forbund under LO, medlemmer hos konkurrenter og ikke-medlemmer, der kunne have været medlem af et forbund under LO. Interviewundersøgelsen består af 18 enkeltpersoninterviews med LO-medlemmer, 7 mænd og 11 kvinder. Hertil er der udført et fokusgruppeinterview med en stressgruppe på en arbejdsplads bestående af 5 kvindelige LO-medlemmer. Alle de interviewede har i forskelligt omfang haft langvarig eller gentagende stress og har i den forbindelse været sygemeldte og/eller har haft alvorlige stresssymptomer. De er alle vendt tilbage til arbejdsmarkedet igen efter sygemeldingen og arbejder på en arbejdsplads inden for LO-området. De er organiseret i fagforeningerne Dansk Metal, HK, 3F og Teknisk Landsforbund, og arbejder i produktionsvirksomheder, med administrativt arbejde, laborantarbejde eller IT-support, på bibliotek, lager inden for postvæsnet og undervisning. Informanterne fordeler sig på 13 arbejdspladser over hele landet.

---

<sup>5</sup> Vi lægger os op af definitionen på stress, som fremstilles på Videncenter for arbejdsmiljø's hjemmeside 'Fra stress til trivsel': <http://www.frastrjestiltrivsel.dk/viden-om-stress-og-trivsel/hvornaar-er-stress-skadeligt/>. Dog har vi ikke taget udgangspunkt i CATs-teorien, som Videncenterets definition bygger på.



### Udarbejdelsen af undersøgelsen

Undersøgelsen er udarbejdet af FIU-Ligestilling af cand.soc. Ilja Armando Sabaj-Kjær og cand.soc. Kristine Esrom Raunkjær.

Spørgeskemaundersøgelsen er foretaget af analyseinstituttet Epinion i perioden 8. – 23. oktober 2015. Interviewene er foretaget i perioden 7. august – 22. september 2015 af Ilja Armando Sabaj-Kjær og Kristine Esrom Raunkjær.

Alle interviewpersoner og deres arbejdspladser er anonymiseret og optræder med opdigtede navne i rapporten.

Grundet den relative store mængde empiri som er indsamlet i forbindelse med undersøgelsen, repræsenterer denne rapport kun et udsnit af undersøgelsens resultater. Der vil senere hen kunne fremstilles mere detaljerede rapporter eller formidlingsmateriale om emner inden for undersøgelsesområdet. F.eks. vil det være muligt at se specifikt på forskelle imellem forbund eller på baggrund af alder.

## 2. Årsager til stress

I dette kapitel vil vi beskrive de vigtigste årsager til stress, som de fremstår i vores interviews. Vi vil komme ind på hvilke arbejdsforhold, arbejdsrelationer og situationer, som er opstået som følge af stressen. Det kan fungere som guidelines for, hvornår og over for hvad, man som arbejdsplads bør have en særlig opmærksomhed på, for at forebygge stress. Vi har for overskuelighedens skyld, delt årsagerne ind i forskellige kategorier, men det mest almindelige er, at der er flere årsager, som samvirker i stresshistorierne.

### Høj arbejdsbyrde og arbejdspress

En gennemgående årsag til stress blandt personerne i undersøgelsen er, at der er et for højt arbejdspress, en for stor arbejdsbyrde eller mange deadlines gennem længere tid. Arbejdspresset eller arbejdsbyrden udfolder sig forskelligt for interviewpersonerne.

Interviewpersonerne Pia og Per oplever, at der er urimeligt høje forventninger til, hvad de kan nå af arbejde. Hvilket gør at de er overladt til enten at skuffe deres arbejdsplads med ikke at kunne nå det eller at tage overarbejde. Begge dele kan være stressende. Per og Charlotte oplever, at det er mere reglen end undtagelsen, at de arbejder mere end den aftalte norm. Det går ud over muligheden for at restituere.

Birgitte oplevede også et urimeligt stort arbejdspress, da hendes arbejdsplads påbegyndte et arbejde med at implementere et nyt IT-system, hvor der skulle laves mange tests. Der var også mange deadlines og tidsplaner, der trak ud. Dette skabte en ekstremt presset arbejdssituation, som stod på over lang tid.

*”Og da vi skal gå i luften, der ryger hele påskeferien, fordi der skal vi overføre data. Så jeg er inde om aften, og jeg er inde om natten. Vi har simpelthen nattevagter, altså sådan hvor vi siger, når den har sat det her program i gang, så skal du møde kl. 3 i nat, fordi så skal du ind og teste, om vi kan sætte den næste pakke over – ser data godt nok ud. Hvis vi siger, OK det ser godt nok ud, så kan jeg tage hjem i min seng igen.” (Birgitte)*

En del oplever, at i den årrække de har været ansat er tempoet sat op, og at de skal producere eller nå mere på kortere tid. Det går ud over arbejdsglæden og trivslen. Desuden kan det opleves at nogle af de værktøjer, der bruges til at sætte mål og kontrollere om målene opnås, kan være en stressende faktor.

*”Første gang jeg gik ned med stress, det var, da vi fik indført timeregistrering på vores arbejdsplads. Altså hvor man kommer i rød, hvis du ikke har nået det, og du får grønne tal, hvis du har nået det. (...) Jeg kunne stå og se de der røde tal, og jeg skulle forsvare mig selv – hvorfor jeg ikke havde nået de tal i timen. Så kunne jeg godt mærke på mig selv, at det stressede mig. Så jeg løb nærmest rundt for at prøve, hvordan kan jeg så gøre for at nå tingene.” (Heidi)*

Heidi føler altså et ekstra pres da det, i øvrigt højnede arbejdstempo, bliver visualiseret med timeregistrering på opstillede skærme.



Nogle har mange forskellige opgaver på samme tid, de skal varetage. Hvilket let bringer dem i en situation, hvor de føler de forsømmer nogen af opgaverne. De uløste opgaver bliver en stressende faktor. Leif beskriver det som: *”det værste er alt det, du ikke når.”*

Troels og Heidi oplever, at cheferne selv har meget travlt og er pressede, hvilket gør at medarbejdere holder sig tilbage fra at fortælle chefen, at de føler sig i farezonen for at udvikle stress. De ønsker ikke at udsætte chefen for det yderligere pres. Samtidig kan en presset eller stresset chef, også skabe et mere eller mindre bevist forventningspres om, at medarbejderne skal arbejde mere, hvilket Maria sætter ord på nedenfor.

*”Det var netop ambitionerne både ude fra og inde fra, der påvirkede mig, altså tænker jeg i dag. Der var krav både til mig selv men også fra min [overordnede], som var superdygtig og havde ikke nogen børn, og han arbejdede hele tiden, under bruseren og alle steder.”* (Maria, fokusgruppe)

Nogle steder opstår det øgede arbejdspress som et resultat af, at der er en naturlig afgang af medarbejdere eller at der er blevet skåret ned på antallet af medarbejdere, mens den samlede arbejds-mængde forbliver uændret. For nogle af de interviewede er en stressårsag også, at de i en travl periode har oplevet, at de får ansvar for at oplære et stort antal nye medarbejdere, samtidig med at de skal nå det de plejer.

Smartphones med arbejds-mail og hjemmearbejdsplads gør for nogle af de interviewede, at arbejds-mængden stiger, fordi de ved hjælp af disse værktøjer, tager arbejdet med hjem og derfor aldrig får koblet helt af. Dog er der også nogle der oplever hjemmearbejdspladser som en stressreducerende faktor, fordi de ved at arbejde hjemme kan få en mere koncentreret og mindre afbrudt arbejdstid.

Alt i alt fremstår ”stort arbejdspress” som en af de mest gennemgående delårsager til stress blandt de interviewede personer. Samtidig er det en årsag som virket til, at gøre de interviewede mere modtagelige over for andre stressårsager, både på arbejde og hjemme. Det er værd at være opmærksom på denne mulige ”cocktail-effekt”.

### Manglende kontrol og indflydelse

Uforudsigelighed og manglende kontrol med og indflydelse på ens arbejds-situation, er kendte stressorer (Netterstrøm 2002). Ligeledes viser vores spørgeskemaundersøgelse, at personer der oftere oplever stress i hverdagen og/eller har været fraværende fra deres arbejde pga. stress i højere grad oplever at have manglende indflydelse på deres arbejde<sup>6</sup>. Det kan være særlig godt at være opmærksom på disse forhold, i perioder med store eller mange forandringer på arbejdspladserne, hvor medarbejdere let kan føle at de mister kontrol og indflydelse i forhold til deres arbejds-situation. Således har omkring halvdelen af de interviewede personer stresshistorier, der er relateret til perioder med store forandringer på deres arbejdsplads.

---

<sup>6</sup> Se bilag 3 – sammenkørsel mellem 1.4 og 1.10 og 1.6 og 1.10

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen fremgår det ligeledes, at over en tredjedel (36%) af de personer der har oplevet stress svarer, at stressen kom efter en periode med større forandringer på arbejdspladsen. Hermed ikke sagt, at der udelukkende skal være fokus på stress i perioder med forandringer. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen beretter en femtedel (21%) således, at stressen kom i en almindelig arbejdsperiode uden store forandringer.

Personaleflytninger, sammenlægninger, opdeling af teams eller dannelsen af nye teams kan være eksempler på forandringsprocesser, hvor det psykiske arbejdsmiljø kan blive udfordret. Især hvis medarbejderne ikke oplever at blive inddraget i processen, eller får information om meningen bag, kan disse personelle omstruktureringer afstedkomme et dårligere samarbejds-klima samt splittelse i personalegruppen. Jette beskriver, hvordan virksomheden i en længere periode gennemførte effektiviseringer og sammenlægninger uden medarbejderinddragelse. Særligt var det udfordrende fordi, der samtidig skete fyringer og at nogle skulle give slip på afholdte opgaver. I denne periode udviklede Jette og 5 af hendes kollegaer stress. På Lis' arbejdsplads skabte opdelingen af to nye teams, en følelse af, at der var blevet skabt et A- og et B-hold.

*"Vi var rigtig glade for at være i [afdelingens navn], da vi var blevet samlet, og jeg var virkelig glad for at gå på arbejde. Der var også travlt, men vi havde det godt. Så vi var rigtig kede af at blive skilt, faktisk alle sammen. (...) Det var sådan at medarbejderne blev plukket ud til det ene hold, og så var der dem, følte vi, som ikke rigtig kunne bruges, de blev så det andet hold." (Lis)*

De fik ikke nogen forklaring på den nye opdeling, og Lis stod tilbage med en følelse af ikke at blive anerkendt og stå uden indflydelse.

Uforudsigelighed og manglende kontrol med og indflydelse på ens arbejds-situation er også et tema, som kan gøre sig gældende i vores interviewpersoners hverdag, og ikke kun i fordringsperioder. Heidi beskriver, hvordan hendes arbejdsplads er blevet mere topstyret, og hvordan det påvirker hendes arbejdsdag:

*"Det opleves som om, at mange ting bliver trukket ned over hovedet på os. Uden at vi har nogen indflydelse (...). Det kan godt være lidt frustrerende for sådan en som mig [griner], der godt kan lide at engagere sig. Så får man i bund og grund bare at vide at "du skal bare lave det, du er ansat til". Imellem linjerne hedder det jo så "ja du skal bare holde din kæft og så bare producere". (Heidi)*

For Heidi, som er en engageret medarbejder, er denne ledelsesstil en kilde til frustration. Den går ud over hendes arbejdsglæde og er medvirkende årsag til hendes stressforløb.

Anna beskriver hvordan en stressfaktor i hendes forløb var, at hun som en del af sin uddannelse skulle rundt mellem mange forskellige afdelinger på arbejdspladsen, hvor man hver gang skulle starte forfra socialt og fagligt. Det havde betydning for hendes mulighed for at forudsige og føle overblik over sin arbejds-situation. Anna efterlyser, som en måde at forebygge stress, nogle foranstaltninger på arbejdspladsen, som på en eller anden måde kunne gøre disse hyppige skift lettere.

## Implementering af LEAN

En forandringsproces, som bliver nævnt i flere interviewes, er indførelse af LEAN, og derfor får denne forandringsproces en særlig opmærksomhed her.

LEAN og LEANs betydning for og sammenhæng med psykisk arbejdsmiljø, er undersøgt i forskningsprojektet: *“Leanus-projektet - Lean uden stress – udvikling af et bæredygtigt produktionskoncept”* (Møller og Edwards 2011), og i anden forskning som inddrages i Leanus-projektet. Her fremhæves det, at LEAN oprindeligt blev præsenteret som værende med til at skabe et mere berigende og spændende arbejdsmiljø, men at senere forskning fandt at LEAN skabte en *“intensivering af arbejdet med både psykiske og fysiologiske belastninger til følge”* (Møller og Edwards 2011)<sup>7</sup>, hvilket vi i denne undersøgelse ser som direkte årsag til stress.

“Leanus-projektet” søger at undersøge, hvordan man kan indføre LEAN på en måde, så der udvikles et godt psykisk arbejdsmiljø. Projektet konkluderer blandt andet, at succesen i forhold til udvikling af et godt arbejdsmiljø uden stress afhænger af, hvorvidt og hvordan arbejdsmiljø tænkes med ind i implementeringen. Vi har ingen viden om, hvorvidt det psykiske arbejdsmiljø er tænkt ind på de virksomheder, som de stressramte arbejder på, men historierne tyder på, at implementeringen kunne være sket på en mere hensigtsmæssig måde.

Interviewpersonerne som referer til LEAN i forhold til udvikling af stress, oplever at af indførelsen af LEAN har givet dem mindre medindflydelse, mindre medejerskab, mere pres og en større følelse af at blive kontrolleret. Nogen oplever, at deres erfaringer og deres måde at arbejde ikke længere har nogen værdi. For Tove og Jette har denne proces været en af hovedårsagerne til deres stressforløb.

Jette beskriver at det værste var, at kontrollen blev taget fra hende. Hun oplevede, at hun før LEAN havde nogle brugbare planlægningsværktøjer, som blev taget fra hende og i stedet fik hun nogle redskaber hun ikke kunne bruge. Derudover blev de selvstyrende teams, som hun satte pris på, afskaffet, og der blev i stedet oprettet nogle møder, hvor det ikke var tænkt ind, at hun skulle deltage. Dermed fik hun ikke mulighed for at give input, og hun fik heller ikke at vide, hvis noget nyt skulle indføres.

Jette beskriver, at hvis man skulle havde forbygget stress på hendes arbejdsplads, så burde lederne havde sørget for at LEAN-konsulenterne ikke kørte så hårdt på, så at der var tid til at puste ud mellem forandringerne. En anden interviewperson, Leif, forklarer hvordan LEAN blev forsøgt indført af to omgange på hans arbejdsplads, først på en dårlig måde og senere på en god måde:

*“Du skal være meget opmærksom på, at du får dine medarbejdere med. Det hjælper ikke noget at ledelsen sidder [og siger], vi synes det er en god idé, vi skal gøre sådan og sådan. Glem det, så virker det overhoved ikke. Du skal have hele medarbejderstaben med, og de skal involveres i det, og føle at det er godt. Men vi kunne jo også se resultatet, vi blev jo meget bedre til at producere og prioritere meget mere, uden at lave mere.” (Leif)*

---

<sup>7</sup> <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/projekter/lean-uden-stress/baggrund>

Andre informanter, som ikke har nævnt LEAN som en direkte stressårsag, beskriver at de faktisk er blevet glade for LEAN efter implementeringsfasen, og at de ser nogle gode ting i det, f.eks. systematik. Så hvordan LEAN indføres beskrives som betydningsfuld for, om LEAN medvirker til stress eller trivsel.

### Ikke at være klædt på til arbejdet

En anden sammenhæng som ofte fremhæves i forbindelse med udvikling af stress, er oplevelsen af at have de evner og færdigheder der skal til, for at løfte en given opgave (jf. krav og kontrolmodellen, Karasek & Theorell, 1990 i Netterstrøm 2002). Forskellige personer i vores undersøgelse, eksemplificerer hvordan manglende kvalifikationer blev medvirkende til deres stressforløb: Jytte fremhæver, hvordan de skulle bruge et nyt computersystem uden en ordentlig oplæring. Birgitte nævner, at blive sat til at supportere brugere per telefon i et IT-system hun *"reelt ikke havde forstand på"*. Anna forklarede, hvordan det at være ny på arbejdspladsen gjorde, at hun pressede sig selv for meget for at lære alt det nye, der hørte til arbejdet. Leif siger, i tråd med dette, at det kan skabe et stort pres, at man ikke får den hjælp man har brug for, for at kunne udføre tingene godt nok. John beskriver, hvordan det med ikke være blevet sat ind i en ny post, oveni et øvrigt stort arbejdspress, blev den udløsende faktor, der gjorde at han brød sammen.

### Årsager relateret til ledelse

Hos ca. halvdelen af de interviewede, er fraværende eller forskellige former for "dårlig ledelse" en årsag til stress. Hvad der menes med dårlig ledelse, vil blive udfoldet i eksemplerne fra interviewene i de følgende underafsnit.

### Fraværende ledelse

Nogle af interviewpersonerne beskriver, hvordan en fraværende leder blev en stressfaktor på deres arbejdsplads. Lis fortæller, at efter en omstruktureringsproces lavede den øverste leder i Lis' afdeling, hendes team om til et selvstyrende team uden nogen daglig leder. Lederen meldte ud, at han ikke ville tage sig af driftsspørgsmål, og så satte han en time af til et ugentligt møde, hvor et andet team også var repræsenteret. Lis savnede en mulighed for at sparre, forventningsafstemme og en mulighed for at stille spørgsmål og få hjælp til at prioritere sine opgaver.

*"Men man kan ikke have en afdeling, som ikke har nogen leder overhovedet, som ikke har nogen man kan sparre med, eller forventningsafstemme med, eller én der viser retningen. Det går bare ikke. Altså man kan ikke bare overlade medarbejdere til sig selv, det er en rigtig dårlig idé."* (Lis)

Når lederen selv har for travlt eller ikke har nok tid afsat til ledelsesopgaven, så kan det efterlade medarbejderne med en frustration, fordi han eller hun ikke har mulighed for at sparre omkring arbejdet, og på den måde komme videre med sine opgaver. Medarbejderens mulighed for at udføre sit arbejde bedst muligt bliver således forringet, hvilket bliver en stressfaktor.

### Ledelse uden fokus på anerkendelse og trivsel

En anden problematik, der nævnes som stressårsag er, at der ledes uden at anerkende medarbejderens arbejdsindsats, og uden øje for medarbejdernes trivsel. Eksempelvis beskriver Peter, hvordan han overtog et projekt, som på forhånd havde røde tal, dvs. var bagud i forhold til projektets målsætning. Hans direkte chef var tilfreds med hans indsats for at få projektet på ret køl. Men hver uge skulle han til møde med den øverste chef, der var udenlandsk og præget af en meget hierarkisk ledelseskultur, som ikke syntes det gik hurtigt nok med udviklingen af projektet. Chefen var meget kritisk og skældte Peter ud. Hans daglige chefer bakkede ham ikke op på møderne, og han følte sig ladt i stikken.

En anden problematisk måde at lede på, som ikke styrker trivslen, er ikke at lytte eller være opmærksom på til de problemer og udfordringer, som medarbejderne føler de står med. Michael fortæller om perioden op til at han fik stress:

*"Min chef var meget, meget ophængt i den periode. Hun styrede et EU-projekt, så hun var ikke - du ved, radaren var lige som lidt slukket, tror jeg, på det der velfærds-noget, ikk'." (Michael)*

Hans chef havde travlt, og hendes fokus var derfor ikke på, hvordan Michael eller de andre trivedes, hvilket gjorde, at hun ikke opdagede eller bidrog til at stoppe stressen i tide.

Ida fortæller om, hvordan hun over en længere periode, forsøgte at få sin chef til at hjælpe med at løse et dårligt samarbejde og en uretfærdig opgavefordeling mellem kollegaerne, men at der ingen hjælp var at hente:

*"Man må sige at der ikke blev lyttet. Jeg tror måske at, set i bakspejlet, når man kommer ind og er dybt frustreret og sidder og brokker sig over det ene eller det andet, at de måske skal være bedre til at opfange signalerne, fordi det er jo noget man gør af frustration." (Ida)*

På længere sigt var det dårlige samarbejde, og den manglende indgriben, med til at gøre at Ida blev syg.

### Dårligt samarbejde

Dårlig samarbejde med ens leder, kan også være en årsag til stress. Karen, som deltager i fokusgruppinterviewet, har to chefer med hvem hun samarbejder meget forskelligt. Hun har derfor både et eksempel på et samarbejde som hun trives med, og et samarbejde der stresser hende:

*"De uger, hvor jeg arbejder sammen med hende, jeg kan sige alt til, der flyder tingene meget bedre og jeg arbejder ikke over. Og hvis jeg har behov for en fridag, tage en fleksdag eller noget, så bliver det bare sagt. [Med den anden chef er det anderledes, forklarer hun:] Lige pludselig så laver jeg lange, nye forsøg, der kræver, at jeg skal blive bagefter og snakke sammen [med chefen], så jeg kan forberede til dagen efter. Så jeg bliver ved med at arbejde over hver gang jeg er sammen med hende.*

*Der kan jeg mærke, det kommer tilbage, fordi der bliver sat nogle helt anderledes krav og nogle normer i modsætning til det gode samspil med den anden chef. Min stress er relateret til, hvem jeg er sammen med og på hvilken måde, man arbejder sammen.” (Karen, fokusgruppeinterview)*

Hendes oplevelse er, at den chef, hun har det svære samarbejde med, ”selv går oppe på tæerne” og er meget vurderende og det gør Karen usikker, hvilket gør at hun ikke tør udtrykke sine behov til chefen og let opfatter chefens ord som en kritik.

Karen har også tidligere haft en chef hvor samarbejdet var udfordrende. Denne chef havde spillet en rolle for 3 af stressgruppens daværende medlemmers forløb med stress. Chefen var skolet inden for en anden organisatorisk kultur i et andet land, og var meget underdanig i forhold til sine overordnede og forventede det samme af Karen, som han havde ledelsesansvar overfor. Hun følte ikke, at hun fik lov at byde ind med sine kompetencer og manglede anerkendelse fra sin leders side.

En variant af en dårlig samarbejdsrelation, er en samarbejdsrelation hvor en kollega med ledelsesansvar overskrider sin medarbejders grænser på en seksuel måde. Anne-Marie fortæller, hvordan hun i perioden op til at hun fik stress, havde en overordnet mandlig kollega, som hun skulle samarbejde tæt med, som så rigtig meget porno, mens han var på arbejde.

*”Så sad han inde på kontoret, og så sad jeg og arbejdede og var helt vildt stresset. Normalt kigger man folk i øjnene når man snakker, men jeg kunne bare se, han lavede den der klikklik [med musen] og så over på noget arbejde, altså lige fra nøgne damer til arbejde. Og så synes jeg, det var helt vanvittigt. Jeg havde ekstremt travlt, det var meget nyt, vi skulle forske i. Jeg var ikke stiv i lige det der, og han havde ret meget tjek på det, og det irriterede mig, at han ikke hjalp mig, i stedet for at sidde og så. Jeg synes, det var vildt grænseoverskridende. (...).” (Anne-Marie, fokusgruppeinterview)*

Anne-Marie var udsat for et meget stort arbejdspress og en manglende hjælpsomhed, samtidig med at hun blev ufrivilligt eksponeret for sin overordnede kollegas seksualitet, hvilket hun beskriver som meget grænseoverskridende. Hun synes, imens det stod på, at det var svært at sige fra, selvom det der skete overskred hendes værdier. Senere da hun begyndte at snakke med andre om ham og hans pornovaner, oplevede hun at flere kendte til det. Det hjalp hende til at kunne forholde sig til det, der var sket, på en mere humoristisk og ”let” måde.

Selvom Anne-Marie ikke bruger den betegnelse, kan oplevelsen betragtes som noget, der tangerer til seksuel chikane. Anne-Marie endte heldigvis med at få bearbejdet oplevelsen på en god måde, men alligevel havde den dårlige samarbejdsrelation en betydning for udviklingen af stress hos hende. Hvis man ser på, at seksuel chikane er et fænomen, som flere kvinder end mænd udsættes for<sup>8</sup>, er det en stressårsag, som kan formodes at ramme flere kvinder end mænd.

---

<sup>8</sup> 1,2 % mænd og 5,1 % kvinder har været udsat for seksuel chikane, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2014, [http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/arbejdsmiljoedata/arbejdsmiljoe-og-helbred-20/arbejdsmiljoet-i-tal/sammenligning-af-aldersgrupper/table?question=NA\\_EVERSEXCHIK&year=2014](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/arbejdsmiljoedata/arbejdsmiljoe-og-helbred-20/arbejdsmiljoet-i-tal/sammenligning-af-aldersgrupper/table?question=NA_EVERSEXCHIK&year=2014)



### Hyppige lederskift

Hyppige lederskift nævnes også som en accelererende faktor for de personer, som er i gang med at udvikle stress, og også som en skadelig faktor for dem der lige er vendt tilbage til arbejdet efter et stressforløb. De hyppige skift kan skabe utryghed og betyde at medarbejderne, som er i gang med at udvikle stress, ikke når at opbygge den tilstrækkelige tillid, som det kræver at bede lederen om hjælp i forhold til at bremse den begyndende stress. Eller tilliden til at chefen vil tage positivt imod, at medarbejderen sætter de grænser vedkommende har brug for, for ikke at udvikle stress. Et eksempel er Heidi som i forbindelse med hendes tilbagevending, laver nogle aftaler omkring rammerne for arbejdet, som skal mindske risikoen for stress, men da disse mundtlige aftaler ikke overleveres til den nye chef, skaber det usikkerhed omkring om den nye chef har samme syn på sagen.

### Mobning og dårlig håndtering af mobbeepisoder

For to af informanterne er mobbe-situationer, og især den efterfølgende håndtering af mobningen, en direkte årsag til at de udviklede stress.

I det ene tilfælde bliver Charlotte udsat for et groft verbalt overfald af en kollega, en kollega der allerede havde en konflikthistorik med to andre kollegaer. Episoden kom ovenpå, at hun havde bakket op om en fyret kollega, som han havde været med til at få fyret. Da Charlotte efterfølgende fortalte sin chef om episoden, følte hun ingen opbakning. Derefter blev hun og kollegaen kaldt ind til mægling, og hun følte at sympatien fra arbejdspladsens og psykologens side, som har tilknytning til arbejdspladsen, lå hos kollegaen, som havde udsat hende for overfaldet. Herpå startede flere års usikkerhed, udvikling af dårlig selvtillid og mistrivsel. Det endte ud i, at hun efter to år udviklede stress. Charlotte beskriver det som, at det hun savnede i situationen var, at hendes chef anerkendte hendes følelser og oplevelser, samt at han tjekkede op på kollegaens konflikthistorik, samt at hun havde fået et tilbud om et længerevarende psykologforløb.

Den anden situation omhandler Thomas, som bliver bagtalt af nogle kollegaer. Thomas drøftede bagtaleriet med sin tillidsvalgte, som uden at spørge Thomas indkaldte til et møde med chefer, tillidsvalgte og en af dem, der havde mobbet ham. Da Thomas ikke var blevet spurgt herom, havde han heller ikke mulighed for at forberede sig til mødet. Det var en ubehagelig situation, og Thomas fik ikke opbakning eller medhold på mødet. Ledelsens sympati lå hos de to som havde bagtalt ham. Efterfølgende begyndte han at få det dårligt, han oplevede tankemylder og uro i kroppen, hvorefter han gik til lægen og blev henvist til en psykolog.

Fælles for to historier er, at personerne føler sig uretfærdigt behandlet, og at de ingen opbakning eller sympati fik fra ledelsen, og i Thomas' tilfælde, heller ikke fra den tillidsvalgte. Charlotte når i forløbet, at have to arbejdsmiljørepræsentanter. Den første er fuldstændig fraværende, imens den næste blev en stor støtte sidst i forløbet. Følelsen af at være uretfærdigt behandlet og stå uden opbakning, og for begges vedkommende at skulle arbejde videre med de kollegaer, som de står i en uløst konflikt med, skaber en meget stresset arbejdssituation for begge to. For Charlottes vedkommende medfører stressen en kraftig depression, og for Thomas vedkommende resulterer stressen i at han af sin læge bliver henvist til psykolog.

### Dårligt samarbejde mellem kollegaer

Flere informanter, hovedsageligt kvinder, nævner dårligt samarbejde eller dårlige kollegarelationer, som en årsag til at de udviklede stress.

En kvinde, Tove, beskriver hvordan det dårlige samarbejde i kollegagruppen, skaber et stressende arbejdsmiljø:

*"Jamen det var bare dårligt samarbejde i gruppen, altså man kunne egentlig bare passe sig selv. Der var ikke noget med, at man hjalp hinanden. Man fik aldrig anerkendelse for det man gjorde, eller noget. Så tænkte man, så kan det bare være lige meget, så passer jeg bare lige min lille biks – og det går man altså til af på et tidspunkt, hvis man gerne vil sit arbejde."*

(Tove)

Hun oplevede ligeledes, at en kollega gik til chefen og fortalte urigtige ting om hende.

Heidi fortæller om hvordan hun takkede nej til et teamlederjob, fordi hun mente at ansættelsen ville kunne gøre hende mindre vellidt og skabe misundelse blandt de andre kvinder.

*"Og mine kollegaer ville i hvert fald se mig som om "ah, nu er hun vidst lige ved at komme for højt op" eller "nu har hun fået magt og det kan hun ikke tåle", eller et eller andet! Hvor der er mange kvinder, der er der også meget palaver og sladder, og det er der bare." (Heidi)*

Ligeledes oplevede hun, at der er en kultur hvor det er svært at sige fra overfor sladder, uden at blive dømt som sur. Sladder kan således opfattes som en normal og accepteret måde at være social på, som man derfor udfordrer eller sætter spørgsmålstegn ved, ved ikke at ville deltage.

En anden informant, Maria, beskriver også, hvordan en manglende følelse af at være en del af kollegafællesskabet medvirkede til, at hun udviklede stress. Hun følte ikke, at folk lagde mærke til hende eller viste interesse for hendes person. Hun følte sig ignoreret, og hun følte ikke, at hun blev anerkendt. I forlængelse heraf kan nævnes, at det at føle sig udenfor fællesskabet, ifølge Peterssons og Hargreaves artikel "Køn og stress" (2007), kan have betydning for stress: "At tilhøre en marginaliseret gruppe på arbejdspladsen er en alvorlig risikofaktor for at få stress." Derfor er det værd at have en særlig opmærksomhed på minoriteter og andre, som kan være marginaliserede, idet at deres risiko for at udvikle stress, kan være forhøjet. Det kan f.eks. være etniske minoriteter, LGBT-personer eller kvinder og mænd der kønsmæssigt er i mindretal på deres arbejdsplads.

I spørgeskemaundersøgelsen er der flere mænd end kvinder, der nævner at have dårlige samarbejdsrelationer på deres arbejdsplads. Således svarer 40 % af kvinderne at samarbejdet med kollegaerne "er meget godt", mens kun 29 % af mændene svarer det samme. Modsat svarer kun 2 % af kvinderne at "samarbejdet er dårligt", mens 4 % af mændene svarer det samme. Dog siger undersøgelsen ikke noget om, hvor hyppigt dårligt samarbejde fremtræder som hovedårsag til stress hos henholdsvis mænd og kvinder. Muligvis kan der på baggrund af de to undersøgelser siges, at mændene i højere grad end kvinderne befinder sig i dårlige samarbejdsrelationer, men at de ikke i lige så høj grad som kvinderne, bliver stressede af det dårlige samarbejde.

## Uretfærdighed og forskelsbehandling

Flere informanter, hovedsageligt kvinder, nævner forskellige former for forskelsbehandling (men ikke decideret forskelsbehandling pga. køn) og/eller en følelse af uretfærdighed, som en årsag til stressen.

Lizette beskriver en oplevelse af uretfærdighed, som hun mener er sammenhængende med hendes stressforløb: Der blev indført nogle koordinatorstillinger i hendes team. Koordinatorerne skulle have et koordinerende ansvar og ville få en hel del mere i løn. Lizette søgte ikke stillingerne, fordi hun ikke havde energien til det ekstra arbejde. Stillingerne blev efterfølgende besat af folk fra hendes eget team, kollegaer som hun ikke oplevede var kvalificerede, og kollegaer som det efterfølgende har vist sig ikke lagde den ekstra arbejdsindsats, som hun mener hører til koordinatorstillingen. Denne situation skabte rigtig meget splid og en følelse af uretfærdighed i kollegagruppen. En anden historie handler om, hvordan der på Idas arbejdsplads var et mønster med en meget ulige fordeling af arbejdet. Hun oplevede, at der var nogen kollegaer som ikke lavede noget, og at det altid var de samme mennesker, der blev sat til at rydde op. Hun forsøgte at involvere ledelsen i problemet, men de gjorde ikke noget for at ændre på situationen.

*”Jamen når man arbejdede sammen med nogle kollegaer som bare, for at sige det rent ud sagt, gik og kløede sig et vist sted i en halv dag (...) Og der ikke blev gjort noget ved det. Eller de blev sat til en opgave, som de så ikke udførte, og så kunne vi andre så gå ned og rydde op bagefter. Og på et eller andet tidspunkt så stod jeg også alene i dagvagterne i fordelingen, med det resultat at jeg ikke kunne få fri, og det frustrerede mig til sidst. Det var også en af de ting der gik ind og ligesom puffede til det.” (Ida)*

En tredje og lidt anderledes historie om uretfærdighed handler om Heidis følelser omkring, at hendes virksomhed præsterer et stort overskud hvert år. Samtidig med at hun oplever, at medarbejderne bliver mere pressede og skal producere mere, uden at få bare en lille lønstigning. Dette sker ud fra et argument fra ledelsens side om, at de skal være konkurrencedygtige. Dette er med til at skabe en stor frustration hos Heidi.

Modsat interviewene, så er det i spørgeskemaundersøgelsen, i højere grad mændene end kvinderne, der oplever uretfærdighed i deres arbejdsliv. Således svarer 34 % af kvinderne, at de mener at arbejdet er retfærdigt fordelt, mens 21 % af mændene svarer det samme. Ligeledes svarer en større andel af mændene, nemlig 19 % at de finder arbejdet er uretfærdigt fordelt, mens det samme gør sig gældende for 13 % kvinderne. Hvis man ser på andelen af mænd og kvinder, der oplever, at der forekommer urimelig forskelsbehandling på deres arbejdsplads, bliver forskellen mellem kønnene mindre. Der er dog stadig en mindre overvægt af mænd der oplever, at der forekommer urimelig forskelsbehandling på arbejdspladsen<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Se bilag 2 – spørgsmål 1.18

Ligeledes er der en sammenhæng mellem, at de personer i undersøgelsen som oplever at deres arbejdsopgaver ikke fordeles retfærdigt, også oplever at der forekommer urimelig forskelsbehandling, i højere grad føler sig stressede/har stresssymptomer.<sup>10</sup>

### Sammenhæng mellem og arbejds- og privatliv

I spørgeskemaundersøgelsen svarer over en tredjedel (38 %) af de adspurgte, som har været sygemeldt med stress, at deres arbejdsliv er den primære årsag til stress, mens kun 2 % svarer, at privatlivet er den primære årsag til stress. Hvorledes et presset arbejdsliv kan influere på privatlivet, understreges ved, at næsten en tredjedel (31 %) svarer, at det er en blanding mellem arbejdslivet og privatlivet, der er årsagen til stress. Hvis vi ser hvordan henholdsvis mænd og kvinder svarer, ses det at ca. dobbelt så mange flere kvinder – 43 % af kvinderne og 19 % af mændene – oplever at stressen er opstået som resultat af både forhold i deres privatliv og arbejdsliv blandet sammen. Dette resultat stemmer meget godt overens med tidligere undersøgelser der har vist, at både mænd og kvinders stressniveau stiger, når de går på arbejde, men at mænds stressniveau falder, når de kommer hjem fra arbejdet, imens niveauet her stiger hos kvinder (Petersson og Hargreave 2007)<sup>11</sup>.

For flertallet af de interviewede er det forhold på arbejdspladsen, som er årsag til stressen. Men der er også nogle, både mænd og kvinder, som nævner, at deres stress er opstået på grund af et samspil af stressfaktorer på arbejdspladsen og i hjemmet. Flere nævner, at et meget stort arbejdspress, gør det svært at håndtere, når der sker noget svært på "hjemmefronten". Man har altså ikke det mentale overskud, der skal til, for at håndtere de udfordringer og kriser, der kan opstå med familie eller venner. I interviewene nævnes f.eks. en stressramt partner, børns sygdom eller mistrivsel, børn med handicap og forholdsophør. Det kan betyde en positiv forskel ift. stress, hvis arbejdspladsen giver medarbejderen rum til at håndtere disse problemer, eller sørger for at forebygge de stressfaktorer som er på arbejdspladsen, således at medarbejderen ikke også er presset her.

Derudover nævner to kvindelige informanter, Heidi og Rikke, hvordan mere hverdagsrelaterede problemstillinger omkring den hjemlige opgavefordeling mellem dem og deres mandlige partner, og/eller deres egne krav til f.eks. rengøringsstandarden i hjemmet har været en medårsag til stressen. Ligestilling af opgavefordelingen i hjemmet samt normer om, at kvinden er hovedansvarlig for hjemmet, spiller her en rolle i forhold til de interviewedes stresserfaringer. Det er altså også faktorer, som man kan arbejde med, som en del af forebyggelsen af stress.

### Det svære nej

Mange af interviewpersonerne nævner deres manglende evne til at sige nej til arbejdsopgaver, som en af årsagerne til, at deres stress fik lov til at udvikle sig i det omfang, den gjorde. Der nævnes mange forskellige årsager til, at det kan være svært at sige nej.

---

<sup>10</sup> Se bilag 3 – spørgsmål 1.17 og 1.18

<sup>11</sup> Stressniveauet fastsættes i undersøgelsen ved at måle niveauet af udskillelsen af hormonet noradrenalin og blodtryk

Bl.a. hænger det sammen med, hvordan der bliver set på stress på arbejdspladsen eller om medarbejderen har tillid til, at lederen vil tage godt imod det, hvis de siger fra. En årsag, som også går igen, er ønsket om at ville leve op til egne og andres forventninger om at være en god medarbejder. Man vil gerne lave et godt stykke arbejde eller levere en god arbejdsindsats. Lizette forklarer her, hvorfor det er svært for hende at sige nej til en arbejdsopgave.

*"Og det er så svært! Det er så svært at sige nej til noget man brænder for, som man bliver inviteret med til. "Vil du ikke være med? Jeg kan ikke undvære dig, du må komme over til mig og hjælpe med at lave det her. Det kan man ikke sige nej til." (Lizette)*

Lizette brænder for sit arbejde, og vil derfor gerne yde en god indsats og sige ja, når nogen spørger hende, om hun kan hjælpe. På baggrund af de forskellige interviews, virker det som et udbredt fænomen, at medarbejdere er mere tilbøjelige til at sige ja end nej til en arbejdsopgave. Årsagerne kan have lidt forskellig og kønnet karakter.

Nogle, og her er kvinderne overrepræsenterede, ser sig selv som nogen der gerne vil "please" andre. Nogle fortæller, at de har gået i flinkeskolen og er meget opmærksomme på andres behov og ønsker, men måske ikke dem selv.

*"Men ja, jeg har måske ikke været god nok til sådan, hvad kan man sige, at sætte klodserne hårdt nok i og sige, "jeg vil ikke mere". Jeg er meget medlem af flinkeskolen." (Birgitte)*

En anden variation af flinkeskolen er det man kunne kalde "helteskolen", og her er der flere mænd end kvinder, der placerer sig selv. Fænomenet fungerer stort set på samme måde som flinkeskolen: De har et ideal for sig selv, om at de skal være en form for hverdagshelt, som skal kunne klare det hele, og som skal kunne løse alle udfordringer.

*"Man har en forventning, eller jeg har i hvert fald en forventning til mig selv, om at når jeg bliver pålagt et stykke arbejde, skal jeg kunne klare det. Og den skal jeg arbejde meget med, og ligesom sige, jamen når mine yngre kollegaer ikke kan nå det, så kan jeg jo så heller ikke, fordi der er 10-15 års forskel på os." (John)*

John synes, at han skal kunne klare det arbejde, han bliver pålagt, også selvom at selv hans yngre kollegaer, som nok har flere kræfter, ikke kan klare det. Personer, der tilhører helteskolen kan også have svært ved at bede om hjælp. Michael forklarer her, hvordan han tror, han er blevet opdraget til at tænke, at han skal kunne klare opgaverne selv uden hjælp.

*"Jeg ved sgu heller ikke, om jeg var gået til nogen. Man får det også sådan – det skal jeg klare selv-agtigt. Det er sådan lidt, jeg er opdraget. Det skal jeg selv rode med på en eller anden måde." (Michael)*

Resultatet af både den ene eller anden skole, er grundlæggende det samme. De kønnede normer om hvad en god medarbejder er bliver en medvirkende faktor til, at personen ikke får sat de grænser han eller hun har brug for, for ikke at udvikle stress.

Når der arbejdes med forebyggelse, kan det være godt at være opmærksom på, hvordan køn kan spille ind i forhold til de handlemønstre henholdsvis kvinder og mænd kan have i forhold til håndtering af potentielle stressorer. F.eks. kan lederen være opsøgende og gå den ansatte lidt på klingen på en støttende måde. Han eller hun kan spørge en medarbejder med pleaser-tendenser, om han eller hun egentlig har overskud til at påtage sig opgaven, eller spørge en medarbejder med heltesyndrom om han eller hun egentlig ikke har brug for en hjælpende hånd. Generelt skal man også passe på med, at presse medarbejdere som man ved har svært ved at sige nej.

### Frygt for at miste jobbet

”Det svære nej” kan også hænge sammen med en frygt for udflytning af virksomheden eller en fyring. Flere personer nævner dette som en årsag til, ikke at have sagt fra over for arbejdsbelastninger, som har skabt stress-symptomer, eller som de måske viste kunne gøre dem syge. Per beskriver hvordan frygten for fyring gør, at man ikke får sagt fra:

*”Folk er bange for at sige fra, i de her arbejdspressede situationer, hvor man jo stort set hører, at hvis ikke du passer ind her, så finder vi bare en anden. Folk tør ikke at sige nej mange steder, fordi de er bange for at miste deres arbejde på det.” (Per)*

En anden, Rikke, udtrykker at frygt for fyring gør, at man ikke får sat de grænser, man har brug for. En tredje, Heidi, siger at fordi det er svært at finde et andet arbejde, søger hun ikke videre, selvom hun er utilfreds.

Heidi fortæller også, at hver gang de forsøger at gøre noget ved arbejdspresset eller stressfaktorerne på deres arbejdsplads, så får de en kommentar om at:

*”Jamen ellers er vi nødt til at flytte arbejdspladserne til udlandet.” (Heidi)*

Rikke beskriver det samme pres, dog på en mere indirekte måde. Hun synes, at kollegaerne har for lidt tid og overskud til at tage sig af hinandens trivsel pga. det høje arbejdspress. Men på den anden side, siger hun, at hun godt ved, at det høje arbejdstempo er nødvendigt for at holde arbejdspladsen i Danmark. Samtidig mener hun ikke, at dét at holde arbejdspladsen i Danmark, skal ske på bekostning af medarbejdernes ve og vel.

Her er nogle strukturelle arbejdsmarkedsforhold der skaber et pres lokalt på virksomhederne, enten direkte som en ”trussel” fra ledelsen eller i medarbejdernes egen bevidsthed. Frygten for at miste jobbet bliver en nærværende belastning, som medarbejderen ikke kan reagere på eller har kontrol over.

### Håndtering af forskellighed

I nogle af interviewene peger interviewpersonerne på forskellige træk ved dem selv som gør, at de oplever at være særligt udsatte for stress. Lizette forklarer f.eks. hvordan følgende egenskaber ved hende selv, gør at hun er eksponeret for stress, hvis hun udsættes for et stort pres:



*"Jeg er typen som sætter mange mål (...) og bliver frustreret når mine planer ikke lykkes, [griner]. (...) Det skal sættes i firkanter og rammer. Det er jo en hæmsko for én, hvis man samtidigt er pligttopfyldende og nogen hiver i én." (Lizette)*

Lizette nævner egenskaber, ved hende selv og hendes måde at arbejde på, som højst sandsynligt både kan være en fordel og en ulempe. Dette i forhold til både arbejdets udførelse og kvalitet, samt hendes eget velbefindende. Derfor handler det om, som leder og medarbejder, at være opmærksom på hvilke arbejdsbetingelser og -kultur, der er vigtige for at det enkelte individs egenskaber kommer til sin ret, sådan at personen trives og kan yde sit bedste. Disse behov vil være forskellige fra person til person, afhængigt af personens egenskaber og identitet, og hvordan disse går i spænd med den gældende arbejdspladskultur. Det anbefales derfor, at indtænke en form for mangfoldighedshåndtering, som en del af stressforebyggelsen, hvilket vi vil komme nærmere ind på i kapitlet om forebyggelse.

### 3. Sygdomsperiode

#### Sygemeldinger

Det er gennemgående for de interviewede personer i vores undersøgelse, at de har gået med symptomer på stress igennem en længere eller meget lang periode. Da stressen ikke blev taget i opløbet, har den udviklet sig til langvarig stress, og de fleste af vores interviewpersoner har således været sygemeldt fra deres arbejde i kortere eller længere tid. Tre af de interviewede, John, Thomas og Peter, har været fuldtidssygemeldt i op til en uge. Én person, Heidi, har været sygemeldt af to omgange – først en uge og senere 15-16 dage. Fem personer, Anna, Lizette, Per og Birgitte har været fuldtidssygemeldt op til 2 måneder. Fire personer, Tove, Rikke, Michael og Jette, har været fuldtidssygemeldt op til fire måneder. Seks personer, Lis, Leif, Troels, Ida, Charlotte og Jytte har været fuldtidssygemeldt mellem 5-11 måneder. Hvis man kigger på de fem som deltog i fokusgruppen, har fire af dem været fuldtidssygemeldt under en uge og én har været fuldtidssygemeldt i to måneder.

På baggrund af vores enkeltpersonsinterviews, danner der sig et kønsopdelt billede af sygemeldingerne. Der er således færre af de interviewede mænd end kvinder, der har været fuldtidssygemeldt over en længere periode. Hvis vi ser på John, Thomas og Peter, som kun har været sygemeldte i op til en uge, så beskriver Peter og John den primære årsag til at de ikke har været fuldtidssygemeldt som, at de har været bange for hvad der ville ske med dem, hvis de sygemeldte sig. John, som slet ikke har været sygemeldt forklarer, at grunden til at han ikke har været sygemeldt er, at han var bange for gå i stå eller synke længere ned, hvis han sygemeldte sig. Han foretrækker at opføre sig udfarende på arbejdspladsen i stedet for at gå hjemme.

*”Altså så havde jeg det sådan mere at, så måtte de sgu hellere finde sig i, at jeg brokkede mig, og råbte højt engang imellem dernede. Smække med dørene – det gjorde jeg, hvis det var nødvendigt, også den dag i dag altså. (...) Jeg tror på at det virkede mere for mig, end at gå hjemme.” (John)*

John lægger vægt på, at det er hans eget valg, at han ikke har været sygemeldt. John fortæller også, at han er bange for, om det ville være svært at vende tilbage, hvis han sygemeldte sig.

*”Det er mit eget valg, at jeg har valgt at gå på arbejde. Netop fordi, jeg tror hvis jeg havde sat mig ned i den periode lige der og sagt, nu sygemelder jeg mig, nu går jeg hjemme. Så havde jeg fået meget svært ved at lette røven igen og komme i gang.” (John)*

Til spørgsmålet om hvorvidt han følte, at han havde muligheden for at sygemelde sig, hvis han ville, svarede han at han går ud fra, at det var en mulighed, hvis han ville. Men at han ikke tror, at det ville være godt for ham at blive sygemeldt. John tror også, at hans læge ville have givet ham en sygemelding, hvis det var nødvendigt, men han nævner samtidig, at han selv har fremhævet over for sin læge, at han ikke ville sygemeldes. John vurderer, at han stadig er i risikozonen for at få stress, og siger også at han nogle gange stadig har kraftige stresssymptomer.

Det mærker han f.eks. ved:

*"Jamen det er igen i min mave og mit åndedræt [der ændrer sig]. Lige pludselig kan jeg mærke sådan, nu skal vi lige bremse op og trække vejret dybt nogen gange, og slappe lidt af. Jamen det er svært, hvis jeg f.eks. skal koncentrere mig meget, så kan jeg godt sådan lige, så må jeg lade det stå og så lige gå 2-3-4-5 minutter. Jeg sveder meget lige pludselig."* (John)

Tydeligvis har John ikke lyst til en sygemelding, og føler sig ikke tryk ved det. Han tror derfor ikke, at det ville være godt for ham, at melde sig syg. På trods af det ikke er lykket ham at slippe af med stressen og stresssymptomerne. Hverken at arbejde eller at blive hjemme, virker altså som den optimale løsning i Johns situation. Han efterlyser senere i interviewet mere rummelighed på arbejdspladsen i forhold til dem, der som ham selv, hverken er 100 % raske eller 100 % syge.

Peter var heller ikke fuldtidssygemeldt, men havde 4-6 måneder, hvor han gik tidligere. I den periode havde han det dårligt og kunne ikke arbejde effektivt.

*"Det var ad helvedes til. Men jeg kæmpede mig igennem og havde kvalme og alt muligt. Sad og hang i stolen og pustede engang imellem."* (Peter)

Alligevel valgte han ikke at sygemelde sig. Ikke fordi at han ikke måtte for sin arbejdsgiver, men fordi at han ligesom John var bange for ikke at kunne komme tilbage til arbejdet.

*"Ja, hvis du spørger mig direkte, så kunne jeg godt forestille mig, at der var en eller anden frygt. Og det kan godt være derfor, jeg stadig har mén halvandet år efter, eller snart 2 år."* (Peter)

Som det fremgår af ovenstående citat, konkluderer Peter indirekte, at den manglende sygemelding kan have en sammenhæng med, at han forsat har mén næsten to år efter. Peter fortæller videre, at han generelt savnede støtte eller vejledning under forløbet.

*"Hvis det bedste havde været... Det er jo det, der er problemet, det ved man ikke vel. Der er jo ingen der hjælper og siger noget for én. Men var der nogen, der havde sagt, Peter tag nu for helvede og bliv hjemme, det er det der skal til, det ved vi af erfaring – så kunne jeg have gjort det."* (Peter)

Her efterspørger Peter meget direkte noget støtte og vejledning ift. sit stressforløb. Han efterspørger også, at der er nogen der tager ansvar for ham og hans forløb.

Det kan umiddelbart virke til, at mændene Peter og John finder det udfordrende at sygemelde sig, på trods af at de begge anerkender, at de har haft og stadig har kraftige symptomer på stress. Samtidigt virker det hermed som om, at de begge kunne have haft gavn af en periode væk fra deres arbejdsplads. I hvert fald fortæller Peter, at den manglende sygemelding, kan have trukket hans periode med kraftige stresssymptomer i langdrag.

Årsagen til at flere mænd, som eksempelvis John, Peter og Thomas, både kan finde det udfordrende at sige fra og at erkende at de har stress, kan muligvis findes i deres socialisering som mænd. Som det fremgår af undersøgelsen, har næsten alle vores interviewpersoner problemer med at erkende, at de har stress. De mener ikke, at de er typen, der får stress og ønsker ikke at blive sygemeldt. Dette er således ikke enestående for mændene. Når vi kan se, at der er en forskel i hvem der bliver sygemeldt over længere tid, kan forklaringen muligvis findes i en maskulin selvforståelse. Som lidt simpelt forklaret, betyder at mænd har svært ved at skulle fremstå svage. Mænd er opdraget til at være stærke og skulle klare sig selv og hvad der er ligeså vigtigt i denne sammenhæng, til at være forsørgeren. En stor del af mænds identitet ligger i arbejdet og i det at kunne forsørge sin familie, alternativt sig selv. Det er derfor en stor udfordring at blive konfronteret med, at man ikke kan "klare" sit arbejde, at man ikke er "stærk nok". Det kan være næsten angstprovokerende, hvis man af denne grund risikerer at miste sit arbejde (Madsen 2014: 77-79). Da manden endvidere er opdraget til at handle og agere, bliver stressen en ekstra stor udfordring, da den netop er karakteriseret ved at være nærmest handlingslammende. Hertil kan det lægges, at mænd i meget mindre grad end kvinder har et udviklet sprog omkring sygdom, og især psykiske sygdom, som mange mænd finder det yderst udfordrende at tale om. Mænd går 30 % mindre til lægen end kvinder igennem et helt liv. Undersøgelser viser også, at mænd er underdiagnosticerede, når det kommer til psykiske sygdomme som eksempelvis depression, som kan være en konsekvens af stress (Madsen 2014: 69).

Hvis der kigges på fokusgruppen, så har fire af dem ikke været fuldtidssygemeldt. Hvilket nok skyldes at der på arbejdspladsen ikke er en særlig stor tradition for at blive sygemeldt i forbindelse med stress. Set i bakspejlet ville tre ud af de fire, gerne have haft en periode med fuldtidssygemelding. De oplever alle tre stadig at få stresssymptomer, og ser ikke deres forløb som helt afsluttet, selvom de har det meget bedre, end da det var værst. Senere i interviewet fortæller de, at der er en større forståelse på arbejdspladsen i dag, af vigtigheden i at være sygemeldt på fuldtid og komme væk fra arbejdet, end der var da deres stressforløb startede for et par år siden. Dette skyldes nok bl.a. HK-klubbens tilbud om stressgrupper og deres tillidsrepræsentants og andres indsats for, at få sat stress og trivsel på dagsordenen.

Hvis der kigges på de øvrige interviewpersoner, som alle har været sygemeldte i en længere periode, så mener størstedelen af dem, at den periode de har været sygemeldt har været passende. Men det er forskelligt, hvordan kommunen har forholdt sig til deres sygemelding og dens længde. Nogle, Michael, Per, Rikke og Thomas, oplevede et pres fra deres kommunes side, i forhold til at trappe hurtigt op til fuldtid. Dog oplevede Rikke og Michael samtidig, at da de fortalte arbejdspladsen om kommunens pres, gav arbejdspladsen dem mulighed for at være deltidssygemeldte, uden at de var sygemeldte i kommunalt regi og uden at arbejdspladsen fik refusion fra kommunen. Det oplevede de som en stor støtte fra arbejdspladsens side. Per oplevede et delt pres fra sin arbejdsgiver og kommunen, i forhold til ikke at være sygemeldt mere end to måneder.

Han beskriver det således:

*"Jeg var manglet derinde, det var jeg helt klar over og chefen pressede en lille smule for at jeg skulle komme tilbage. Og kommunen ringer – de ringede jo og sagde: "ej men så ringer jeg lige til dig i næste uge, og hører om du er ved at være ovenpå eller hvordan det går.""* (Per)

Lizette, som var sygemeldt i fem uger, følte et mere indirekte pres for at vende tilbage pga. spørgsmålene om, hvornår hun var klar til sygesamtalen med arbejdsgiveren og til samtale med jobcenteret. Dog havde hun det også ambivalent med at være sygemeldt, fordi det føltes utrygt ikke at vide, hvor længe hun kom til at være væk fra arbejdet. På den måde er hun også ambivalent omkring, hvad den optimale længde af sygemeldingen skulle være for hende. Lizette besluttede efter 10 ugers optrapning, selv at betale for fire timers nedsat tid ugentligt.

Jytte, Troels og Ida oplevede modsat nogle af de andre interviewede, at kommunen var en stor støtte i deres forløb. Ida var sygemeldt i ni måneder og havde en opstart på tre måneder med fuldtids-sygedagpenge. Hvilket gjorde, at hun kunne komme og gå som hun ville i den periode, samtidig med at hun havde tid til at gå i terapi to gange om ugen. Det var en god model for hende, og samtidig fungerede de tre måneders opstart som en form for deadline for, at hun skulle være "fuldtidsrask" inden de tre måneder var gået. Hun var glad for, at hun havde en deadline; uden den kunne hun godt være gået i stå og være "sunket ind i sig selv".

Charlotte og Tove var ude i et længere forløb med trussel om opsigelse. For Tove var kravet, at hun skulle tilbage på fuld tid inden for en vis periode, hvis hun ville undgå en opsigelse. Dette lykkedes for hende med stor kraftanstrengelse. Konflikten for Charlotte bestod i, hvor mange uger i træk, hun skulle kunne være ude at undervise. På et tidspunkt, lige efter sygeperioden, fik hun pålagt en undervisningsplan, med flere uger i træk end hun mente, at hun kunne bære. Det lykkedes, med fælles pres fra hendes kollegaer, at få en anden undervisningsplan, som var bæredygtig for hende, i forhold til ikke at få stress igen.

Modsat Charlotte og Tove, oplevede Leif en fuldstændig opbakning fra sin arbejdsplads, som gjorde hans bekymringer om sygemelding til skamme:

*"Altså jeg var utrolig bange for at skulle miste mit arbejde, det lå selvfølgelig også i baghovedet. Fordi i princippet, så kunne han bare fyre mig jo. Det gør de jo nogen steder. Men han støttede mig, han bakkede mig 100 % op."* (Leif)

Hvis man ser på i hvor høj grad at de interviewede, som har været sygemeldt, er blevet raske, så har hovedparten det enten godt eller væsentligt bedre i dag, imens to til tre stykker stadig har en del mén. Tre er stadig i gang med at afslutte deres tilbagevendingsforløb. Deres nuværende helbredsituation hænger selvfølgelig sammen med mange faktorer, men på baggrund af de interviewedes erfaringer kan det konkluderes, at mange har haft gavn af at være sygemeldt mellem to til fem måneder, i forhold til at blive raske igen. De mindre hårdt ramte har kunnet klare sig med mindre, og de meget svært ramte har haft brug for en længere sygemelding.

Eftersom at det ikke er alle medarbejdere, der har let ved at bede om en sygemelding, især mændene, kan en anbefaling til arbejdspladserne være, at støtte stressramte medarbejdere i at sygemelde sig. Lizette fremhæver også, hvordan en sygemelding kan være en fordel både for den stressramte, men også for arbejdspladsen i det lange løb:

*”Man får en meget mere effektiv medarbejder hvis man faktisk går ind og hjælper dem og siger ”jeg tror, det er bedre at du tager hjem nu og hiver stikket i en periode, og så kommer du tilbage og så ser vi på, hvordan vi kan få indrettet din arbejdssituation”. For så tror jeg på, at de bliver mere effektive, når de kommer tilbage, fremfor at det aldrig rigtigt bliver godt.” (Lizette)*

Som Lizette fremhæver, kan en periode med sygemelding og den rette tilpasning af arbejdsforholdene, være en rigtig god investering, da det kan resultere i en effektiv medarbejder. Modsat hvis arbejdspladsen ikke hjælper og ikke giver medarbejderen opbakning til at melde sig syg, hvis det er nødvendigt, kan det resultere i en medarbejder, der aldrig rigtig bliver rask.

### Kontakten til arbejdspladsen og sygesamtaler

Et andet tema der vedrører sygeperioden er, hvor lidt eller hvor meget kontakt den stressramte har lyst til og har godt af at have med arbejdspladsen. Der findes en del lovmæssige retningslinjer, der skal overholdes, for at man har ret til sygedagpenge. Bl.a. skal den sygemeldte inden for fire uger have en samtale med virksomheden. Men derudover kan kontakten i sygeforløbet tage mange forskellige former, og det kan handle om både kontakten mellem den stressramte og lederen, den stressramte og vedkommendes kollegaer, samt hvilken rolle de tillidsvalgte kan spille.

### Kontakt og opmærksomhed fra leder

Som opsummering på de interviewedes erfaringer kan det siges, at det som chef handler om at ramme en balance, hvor den stressramte oplever at der bliver vist interesse for ham/hende. Dette uden at der fra chefens side lægges et pres i forhold til, hvilken kontakt der skal være til arbejdspladsen, eller hvornår den stressramte er klar til at optage arbejdet igen. Nogle fremhæver, at det for dem var bedst at have mindst mulig kontakt med chefen og arbejdspladsen, i hvert tilfælde i den første periode. Andre har løbende samtaler med chefen eller får besøg af chefen og er glade for det.

Her kommer nogle forskellige eksempler på kontakt, der har virket godt eller dårligt for de interviewede.

Første gang Birgitte havde stress, lavede hun og hendes chef en uforpligtende aftale, om at denne ringede hver 14. dag, for at høre hvordan det gik. Samtidig aftalte de at det er okay, hvis Birgitte ikke tog telefonen, når hun havde en dårlig dag. Så kunne hun ringe tilbage en anden dag, når hun havde det bedre.

Anden gang hun fik stress, havde hun en anden chef. Denne chef havde spillet en negativ rolle i forhold til den stressfulde arbejdssituation, som har været medårsag til Birgittes anden stresssygemelding.



Chefen bedte hende, under sygemeldingen, om at ringe én gang om ugen på en bestemt dag. Dette fungerede meget dårligt for hende. Dagene op til hun skulle ringe, fik hun det meget dårligt. Hun kontaktede sin tillidsvalgte, som fortalte at hun ikke var forpligtet til at have den kontakt. Tillidsrepræsentanten talte herefter med den øverste chef, som fik ændret aftalen til, at den øverste chef bare ringede til Birgitte en gang imellem, hvis Birgitte var okay med det.

Michael aftalte, at der ikke skulle være kontakt til arbejdspladsen den første måned, hvilket han var glad for. Dog blev han inviteret til at deltage i en ansættelsessamtale, fordi der skulle ansættes en ny, som skulle være hans nærmeste kollega. Det var ikke optimalt for ham at deltage i denne samtale, selvom han var interesseret i hvem de ansatte. Under samtalen havde han det fysisk dårligt, svedte og tænkte mest på at komme hjem igen.

Rikke inviterede sin chef hjem, da hun følte et behov for at forklare ham om, hvorfor hun var blevet syg med stress. Det var en god mulighed, og det var mere trygt for hende at have samtalen derhjemme i stedet for på arbejdet.

De første måneder Troels var sygemeldt, med en svær stressrelateret depression, havde hans læge fredet ham fuldstændig for kontakt til arbejdspladsen. Men efter et par måneder kom chefen på besøg. Det krævede stor overvindelse for Troels, men det var samtidig en god oplevelse, fordi at chefen mødte ham med stor forståelse.

Tove, som var sygemeldt i fire måneder, savnede opmærksomhed fra sin chef og kollegaerne. Hun følte, at hun var *"ude af syn ude af sind"*. Hun var meget ked af det, og skuffet over at ingen tog kontakt til hende, imens hun gik derhjemme.

Jytte, som var sygemeldt i seks og en halv måned, ser det som en hårdfin balance, hvor meget kontakt der er passende. Det er dejligt med positiv opmærksomhed som blomster, men da hun havde det rigtig dårligt orkede hun ikke kontakt. Hun var til den obligatoriske sygesamtale, hvor hun fortalte om årsagerne til hendes mistrivsel. Hun fortalte, at hun havde svært ved at kommunikere med sin afdelingsleder, og hun fik derfor lov at kommunikere med sin chef i stedet. Hun kontaktede ham et par gange i løbet af perioden, men han kontaktede aldrig hende. I den periode hun var rigtig dårlig, var det lettere at sende mails end at ringe.

Som det fremgår af de forskellige erfaringer og historier, er der ikke en kontakt-model, som passer til alle. Det er nødvendigt at finde en model, som den sygemeldte trives med. Ved sygdomsperiodens start, kan det være meningsfuldt at aftale hvor meget den stressramte foretrækker at have kontakt, og hvordan kontakten i så fald bør være. Hvis den stressramte lider af en svær depression eller lignende, som Troels og Jytte, kan vedkommende have brug for ikke at have nogen kontakt overhovedet, indtil personen har det bedre. For hyppig kontakt kan opfattes som et pres, og ingen kontakt, medmindre det er aftalt, kan tolkes som mangel på interesse. Derudover kan det være en god idé, at kontakten med medarbejderen, føres af en leder som medarbejderen har et ukompliceret eller godt forhold til. Dette er ikke nødvendigvis den nærmeste leder, hvis han eller hun enten har bidraget til eller ikke gjort noget for at forhindre at medarbejderen udviklede stress.

## Kontakt og opmærksomhed fra kollegaer

Uden undtagelse, er de interviewede blevet glade for den opmærksomhed, som deres kollegaer gav dem, imens de var syge. F.eks. i form af kort, beskeder, mails, gavekurve, blomster etc. De stressramte har ikke altid overskud til at svare på deres kollegaers henvendelser, men ikke desto mindre har de været glade for dem. Ikke alle har hørt fra deres kollegaer i sygeperioden. For nogen var det fint og andre savnede en form for interesse eller opmærksomhed. Charlotte sætter her ord på, hvad kollegaers opbakning har betydet for hende:

*”Jamen jeg syntes faktisk, at jeg har haft nogle fantastiske kollegaer, som har bakket op, på trods af at de jo har fået ekstra arbejdspress. (...) Der er så mange af dem som har sagt, at det eneste der betyder noget, er at du kommer tilbage og har det godt. (...) Det der med at man lige sender en lille sms eller en mail. Selvom man er ude i hampen og måske ikke har lyst til at snakke med nogen, så varmer det alligevel at man får den der, tænker på dig eller et eller andet. Mere skal der simpelthen ikke til.”* (Charlotte)

Et godt råd på baggrund af de interviewedes erfaringer er, at give opmærksomhed, der ikke nødvendigvis kræver noget igen fra den stressramte.

## En god sygesamtale

Som skrevet tidligere, er det lovpligtigt at gennemføre en sygesamtale inden der er gået fire uger. Sygesamtalen skal formelt handle om *”hvordan og hvornår du kan vende tilbage til arbejdet”* ([www.sygeguide.dk](http://www.sygeguide.dk))<sup>12</sup>. Men hvordan kan en sygesamtale tilrettelægges og bruges mest konstruktivt, i forhold til at støtte op om, hvor den stressramte er nået til i sit sygeforløb eller tilbagevendingsforløb, og hvordan kan den sygemeldte forberede sig? Det vil vi forsøge at belyse ved hjælp af de erfaringer, som de stressramte i vores undersøgelse har gjort sig.

Nogle informanter havde en tillidsvalgt med som bisidder til samtalen. Det kan være en god idé, især hvis der er opsigelse på tale. Charlotte beskriver her, hvordan hendes arbejdsmiljørepræsentant støttede hende til samtalerne:

*”Men vi taler sammen, Lisbeth og jeg, så hun ved hvor jeg står henne, hun kan stille nogen meget relevante spørgsmål også, og hun er der til at samle op. Hun er der også til, hvis jeg ikke får sagt det jeg gerne vil, så siger hun, ”Charlotte vi talte også om...””* (Charlotte)

Ida havde også sin tillidsvalgte med til samtalen, som en form for støtte. Hun havde på forhånd lavet en plan for det videre forløb, som hun havde clearet med sin læge, for på den måde at få størst mulig indflydelse på sit forløb. Hun forsøgte at være på forkant, og det havde en betydning for, at hun fik hvad hun bad om til samtalen. Men det var hårdt at komme hen på arbejdspladsen igen.

Som beskrevet i afsnittet *”Kontakt og opmærksomhed fra leder”* bruger nogle sygesamtalen til, at få lavet nogle gode rammer for resten af sygeperioden. F.eks. hvilken chef de skal have kontakt med, som i Jyttes tilfælde.

---

<sup>12</sup> <http://sygeguide.dk/hvis-du-er-blevet-syg-fra-dit-arbejde/gode-rad-2/sygesamtale-med-arbejdsgiver>

Nogle bruger sygesamtalen til, at få talt det forløb igennem, som var op til de blev syge. Jette havde en masse opsparret vrede, hun havde brug for at komme af med. Hvilket hun gjorde ved at tale om sit forløb til den første sygesamtale. Hun oplevede det som en god samtale, og de tog imod hvad hun sagde, og tilbød hende et psykologforløb.

Flere af de interviewede fortæller, at det krævede stor overvindelse at komme ind på arbejdspladsen, for at deltage i en sygesamtale. Det kan vække utroligt mange følelser og fremkalde negative reaktioner. Ida beskriver, at hun havde meget svært ved at komme ud af døren til sygesamtalerne. Hun tog beroligende piller og fik en veninde til at køre hende, for at komme afsted. Uden det, tror hun ikke at hun var kommet afsted.

Som opsummering kan det siges, at det kan være meget forskelligt, hvor langt den sygemeldte er kommet, når første sygesamtale holdes, og hvilken psykisk tilstand den stressramte er i. For nogle er det en meget stor overvindelse at komme hen på arbejdspladsen, hvilket det er godt at have i baghovedet, når man overvejer, hvad man kan forvente at få ud af samtalen, både som medarbejder og leder.

For nogle sygemeldte vil det kun give mening at tale om, hvordan de har det, og hvordan de foretrækker kontakten til arbejdspladsen skal være under sygemeldingen. Nogle vil være klar til at snakke om forløbet op til sygemeldingen og årsagerne til stressen. I det tilfælde, vil arbejdspladsen kunne lytte til, hvad den stressramte har at sige, og de kan ligeledes spørge efter feedback til hvilke forhold på arbejdspladsen, den stressramte synes skal ændres eller have et eftersyn. Det kan også være, at én som er ved at være rask, kan snakke mere specifikt om et decideret tilbagevendingsforløb. Måske har den stressramte selv et forslag med, til en plan som han eller hun har lavet i samarbejde med sin psykolog eller læge. Ellers kan tilbagevendingsplanen også formuleres i fællesskab. I næste kapitel vil vi se nærmere på hvad en tilbagevendelsesplan kan indeholde.

## Hjælp, støtte og dårlig samvittighed

### Professionel hjælp

Alle de interviewede har modtaget en eller anden form for professionel stressbehandling af enten læge, psykolog, coach eller sygeplejeske.

En del er blevet tilbudt medicinsk behandling hos egen læge som behandling mod depression. To er blevet henvist til enten psykiatrisk skadestue eller ambulans psykiatrisk behandling. De fleste er enten via lægen eller arbejdets sundhedsforsikring, kommet i gang med psykolog- eller psykoterapeutbehandling, eller begyndt hos en stress coach. Det er meget forskelligt, hvor længe de har været i et behandlingsforløb, og nogle få har også stoppet behandlingen efter noget tid, fordi de ikke følte de fik noget ud af det eller at kemien passede.

For nogle af de interviewede, f.eks. Peter, er det en ny og lidt mærkelig "ting" at gå til psykolog, og for nogle har det krævet overvindelse. Peter forklarer, hvordan han før han startede hos sin psykolog, havde fordomme om at gå til psykolog, men at han blev meget glad for det.

Det gav ham en afklaring at få stillet en diagnose. Peters første psykolog gav ham mindfulness øvelser og værktøjer til at håndtere stressen, men han følte ikke, at hun havde så meget at tilbyde. Han skiftede til en ny psykolog, som var mere praktisk, skubbede mere på og som fik hans læge til at udskrive anti-depressiv medicin. Selv om Peter var glad for sin anden psykolog, savnede han en coach, som kunne guide og hjælpe ham til at træffe de beslutninger i forhold til arbejdet, som skulle til at for at blive rask. Han forestiller sig nu, at det ville have været lettere for ham at sygemelde sig, hvis han havde haft en coach, der kunne have hjulpet ham til at tage beslutningen.

Ida får via kommunen 10 gange psykologbehandling, og startede bagefter på en stressbehandlingsklinik, som behandler folk med stress og depression. Med fokus på viden, accept og værktøjer og små opgaver. Her deltog hun i en støttegruppe ledet af psykologer og psykiatere, og behandlingen blev et stort vendepunkt for hende. Bl.a. arbejder de med hendes "arbejdsmoral", som optil at hun fik stress gjorde, at hun ikke lyttede til stresssymptomerne, og påtog sig meget ansvar på arbejdet.

Tove er også startet op i et forløb hos en psykoterapeut, i forbindelse med sin stressrelaterede depression, et forløb som hun er tilfreds med og ser som en god investering. I terapien går de også tilbage i tiden, og arbejder med oplevelser fra Toves barndom, og det virker som om der i terapien primært bliver trukket på forklaringsmodeller, som relaterer sig til Toves individuelle livshistorie frem for de dårlige arbejdsforhold, som Tove har været udsat for på arbejdspladsen. I citatet ses det hvordan dette spiller ind i forhold til, hvem Tove mener er ansvarlig for hendes stressforløb.

*"Interviewer: Jeg kunne godt tænke mig, at spørge dig om, hvem ser du som havende ansvaret for, at det kom til at gå så vidt med dig, som det gjorde?"*

*Tove: Det er svært, for jeg tror ikke engang at jeg kan sige mit arbejde faktisk.*

*Interviewer: Og hvordan kan det være?"*

*Tove: Det er så fordi, at jeg har været ude ved hende [psykoterapeutens navn] der bagefter, og fået nogle ting af vide, om hvorfor det er min krop er så gearet for stress, eller hvad skal man sige, det er simpelthen fra min barndom af." (Tove)*

Den individuelle tilgang gør, at Tove i høj grad er tilbøjelig til at se hendes barndom som ansvarlig for hendes stress-forløb og ikke hendes arbejde, hvilket hun ellers i første ombæring er tilbøjelig til at svare. Selvom Tove er glad for terapien, kan man spørge om hvorvidt den individuelle tilgang til stressproblemerne risikerer at fjerne fokus på de forhold på Toves arbejdsplads, som bør ændres. Vil man som stressramt give sin arbejdsplads mindre konstruktiv kritik, hvis man ikke føler at arbejdspladsens er ansvarlig for stressen?

De interviewede har forskelligartede behandlingsforløb, og nogle må prøve flere behandlere, før de finder én, som de føler kan hjælpe dem. Fælles for mange af psykolog/psykoterapeutforløbene er, at der primært bliver fokuseret på, hvordan den enkelte kan håndtere stressen, og derved undgå at denne kommer tilbage. Det virker som om, det er dér psykologernes fokus ligger, og at de ikke nødvendigvis taler med den stressramte om, hvilke forhold og betingelser på arbejdspladsen som skal ændres for at forebygge stressen.

Hvis arbejdspladsens rolle, i forhold til stress, skal mere i spil, skal psykologerne enten udvide deres fokus, eller også skal andre aktører eller behandlere bistå den stressramte med støtte i forhold til dette. Her kan en coach eller tillidsvalgt måske være et oplagt valg.

### Familie og venner – støtte og skyldfølelse

Mange af de interviewede fremhæver, at støtten fra familien og venner har været altafgørende i forhold til at bære dem igennem deres sygdomsforløb. For nogles vedkommende, f.eks. Heidi og Anna, er det partneren der i første omgang, beder dem om at søge professionel hjælp. Da Leif havde det allerværst, var han nervøs for at være alene, og han var dybt afhængig af sin kones hjælp:

*”Jamen hun skulle helst komme hjem til tiden, det skulle ikke vare 10 minutter for længe. Hun skulle helst være her hele tiden, altså der var nogen gange hvor hun skulle et eller andet ude af huset, det havde jeg det rigtig rigtig skidt med.” (Leif)*

Ikke alle har haft den støtte i deres partner. Birgitte beskriver, hvordan hendes mand blev så overvældet og forskrækket da hun blev syg, at han holdt sig væk fra hjemmet, fordi han ikke kunne overskue, at hans stærke kone lige pludselig ikke havde det godt. Heldigvis tog Birgittes børn meget over i den periode, og efterfølgende har Birgitte lært at bede mere om hjælp, og hendes mand er blevet bedre til at hjælpe.

I fokusgruppen nævner Maria også, at den familiemæssige opbakning er vigtig og afgørende for, hvordan man klarer sig igennem stressen. Hvis man kun har opbakning på arbejdet, men ikke hos familien, så er det ifølge hende ikke nok til at få det bedre eller til at undgå at få stress igen. Troels nævner også, at støtten fra ens venner og familie er en afgørende faktor for, hvor hurtig man kommer igennem sit sygdomsforløb:

*”Der er nogen, der kan tage lang tid om det. Det kommer helt an på om: Har konen egentlig talt forståelse for, at man er syg? Beskytter hun en eller hvad, eller bliver hun irriteret over at man simpelthen ikke kan lave noget som helst? At jeg kan ikke tage opvasken, at jeg kan ikke putte i opvaskeren, at jeg kan ikke støvsuge?” (Troels)*

Han lægger vægt på, at det er vigtigt, at partneren er forstående overfor, at man ikke kan bidrage til arbejdet i hjemmet. En udfordrende følelse, der kan opstå i forhold til venner og familie, er skyld og dårlig samvittighed over, at man imens man er syg ikke kan bidrage til familien socialt eller praktisk, eller ikke at kunne være så meget tilstede som partner. Peter forklarer, hvordan han føler lidt skyld over, at det har været nogle hårde år for hans kone, hvor han ikke har haft energi til noget, hverken rejser og socialt liv.

Heidi havde det dårligt over at hendes stress og ked-ad-det-hed gik ud over familien, og hun følte, hun var en dårlig mor. Heidi fortæller også hvordan denne periode, på den hårde måde, lærte hende at blive bedre til at bede om hjælp og dele flere opgaver med sin mand, sådan at hun stod med mindre ansvar i hjemmet. Ida følte også skyld over at hun, mens hun havde det dårligt, burde sig selv inde, og hun ikke kunne bidrage til husholdningen og gøre de ting, som hun syntes, at hun burde gøre.

*”Jeg lå på sofaen og det var det. Jeg kunne ikke overskue at gå op og tage vasketøjet. Jeg kunne sige til mig selv ”nå, men nu går du op og tager vasketøjet” og så er der gået tre timer, og vasketøjet er der stadig. Det hele hang jo så på kæresten, og jeg tror det var mere skyldfølelsen der trænger sig på.” (Ida)*

Familie og venners støtte har været en vigtig brik i de interviewedes vej til at blive raske. Det ser også ud som om, at der blandt vores interviewpersoner er nogle kønnede mønstre, der viser at kvinderne inden for familiens domæne har brug for at lære at bede om hjælp og dele ud af ansvaret. Det virker også til, at være et mere præsent tema for kvinderne i forbindelse med stressen at føle skyld over ikke at have overskud til at tage sig af familien og det huslige arbejde. Ligeledes ser det også ud til, at der er nogle af de mandlige partnere til de stressramte, som finder det udfordrende, at tackle deres partners psykiske sårbarhed og/eller komme mere på banen i forhold til de huslige pligter. Disse kønnede dynamikker udspiller sig, og fletter sig ind i, de stressramtes helbredelsesproces og er med til at forme processen. De er derfor værd at være opmærksom på i arbejdet med de stressramte.



## 4. Tilbagevenden til arbejdet

Alle de personer vi har interviewet, er uden undtagelse vendt tilbage til arbejdsmarkedet efter deres sygdomsforløb. De fleste er vendt tilbage til den samme stilling. Enkelte er startet i nye stillinger på den samme virksomhed – én af dem er startet i et flexjob, én anden er startet i et helt nyt deltidsjob. Derfor er det interessant at se på, hvordan det er lykkedes at integrere dem på arbejdspladsen, og hvorvidt at arbejdspladserne har ændret på nogle af de arbejdsforhold, som var med til skabe stress-situationen. Både de arbejdsforhold som specifikt gør sig gældende for den enkelte, men også arbejdsforholdene mere generelt på arbejdspladsen.

### God tilbagevendingsplan – tidsramme, arbejdsforhold og støtte

Et aspekt af en god tilbagevendingsplan til arbejdet kan være, at lave en god plan og nogle aftaler omkring hvordan tilbagevendingsperioden skal fungere, samt hvilke støtteforanstaltninger eller ændrede vilkår og arbejdsforhold den enkelte har brug for, for at komme godt tilbage til arbejdet.

#### Den første arbejdsdag

Mange af interviewpersonerne beskriver den første arbejdsdag efter sygemeldingen som meget svær, og som noget der kræver stor overvindelse. Denne "kamp" som nogle stressramte gennemgår for at gå over dørtrinnet, er ikke nødvendigvis synlig for omgivelserne, og det er derfor godt at have i baghovedet, at dét den stressramte gennemgår den dag kræver stor følelsesmæssig energi, og at personen derfor kan have brug for stor støtte.

*"Jo tættere jeg kom på, jo flere gange havde jeg lyst at til at vende om. (...) Men jeg tror faktisk, at det var det der at skulle gå ind af døren, mutters alene. Det har jeg så også efterfølgende sagt derude, at hvis der er nogen, der har været nede eller noget, så er det altså vigtigt, at der går én eller anden ud og henter dem ude ved døren, for det betyder godt nok meget. Altså det at komme over den der dørtærskel der, og komme ind i fabrikken og ligesom møde folk første gang, puha!" (Heidi)*

Derfor er det af stor værdi, hvis arbejdspladsen støtter den stressramte mest muligt denne dag eller i denne periode. Det kan handle om lavpraktiske ting, som f.eks. at hente den stressramte ved indgangen og følge ham eller hende til sin plads – i det vejen igennem en stor virksomhed og forbi en masse kollegaer, man ikke har set i lang tid, kan føles meget lang.

Den stressramte selv kan også, f.eks. i samarbejde med coach eller psykolog, have en plan for hvad han eller hun vil gøre den første dag på arbejdet. Michael blev bedt af sin psykolog om at lave en liste over, hvad han ville gøre den første dag på arbejdet, både socialt og arbejdsmæssigt, som han så diskuterede med psykologen.

*"Fordi han sagde, at det kunne godt være meget vildt at komme tilbage og så ligesom alle kom og man skulle forklare til alle "nu er jeg tilbage og sådan noget". Han sagde: "at det var meget ubehageligt og grænseoverskridende for nogen, der havde været hjemme med stress. Så lad være med det, så bare gå ind og hils på dem, du har lyst til." (Michael)*

Af andre lavpraktiske ting, talte de også om ikke at åbne mailboksen den første dag, fordi det kunne være meget overvældende.

Ida beskriver hvordan støtten til at klare den første tid bl.a. kom fra en veninde:

*”Jeg havde en veninde, der hentede mig i starten for at jeg kunne komme ind af døren [på arbejdspladsen]. Jeg kunne simpelthen ikke komme ind af døren. (...) Altså bare at komme herud, også under sygesamtaler, det var et mareridt! (...) Så jeg tog de der beroligende piller, nogle gange måtte jeg tage en sovepille, og jeg skulle have en til at køre mig herud, for ellers så havde jeg simpelthen vendt bilen.” (Ida)*

Som det fremgår af citatet, kræver det for Ida en virkelig stor kraftanstrengelse, at stå imod den umiddelbare lyst til at blive hjemme. Hun bruger også beroligende piller for at komme ud af døren. Hvilket ikke nødvendigvis skal fremstå som en anbefaling, men det viser noget om, hvor stor en viljestyrke Ida lægger i at komme afsted.

På den stressramtes første dag kan der altså være flere mentale barrierer, der skal overvindes. Det handler derfor for arbejdspladsen om, at gøre dagen så let og tryk som muligt f.eks. på det praktiske og sociale plan, således at der er mindst muligt, der står i vejen for, at den stressramte får en overskuelig første dag.

### En god tidsplan

Et element i en god tilbagevenden, er at finde en god aftale omkring, hvordan arbejdet tidsmæssigt og gradvist kan genoptages, og hvor lang en periode det skal optrappes over, i forhold til at komme op på det ønskede timetal. 12 af de stressramte, som vi har interviewet som enkeltpersoner, har haft en opstartsperiode med nedsat tid i ca. 2-4 måneder, og én af disse har efter opstarten selv betalt for at være på nedsat tid. Tre har enten ikke haft eller kun haft et par uger på nedsat tid. Fire har været på nedsat tid imellem 5-8 måneder<sup>13</sup>. En del starter op med ganske få timer et par gange om ugen.

Blandt fokusgruppen har to været deltidssygemeldt i hhv. 5 og 9 måneder. En har købt sig til hhv. 80-90 % nedsat tid. En har aldrig været syg, og så er der en hvis tilbagevendelsesforløb vi ikke kender til.

Interviewpersonerne tilkendegiver, at det fungerede godt for dem at have denne form for gradvis optrapning. En person, Anna, havde selv travlt med at komme tilbage til arbejdet og tænkte, at hun skulle starte på fuld tid, hvilket personalekonsulenten mente var en for hård opstart. Derfor lavede personalekonsulenten en plan for hvordan Anna gradvist, kunne vende tilbage:

*” Så jeg tror jeg arbejdede 9-14 i to ugers tid, hvilket egentlig var ret hårdt, og det var ligesom også der, hvor jeg godt kunne se, hmm måske det var meget godt, jeg ikke kom tilbage på fuld tid.” (Anna)*

---

<sup>13</sup> Én har været sygemeldt af to omgange – derfor passer antallet ikke med de 18.

På den måde gik personalekonsulenten ind og tog ansvar for, at opstarten blev god og ikke for forhastet, hvilket Anna bifaldt efterfølgende. Personalekonsulenten sagde også, at Anna gerne måtte gå før kl. 14, hvis hun havde brug for det, men at hun ikke måtte gå senere end det. En anden interviewperson, Per, lavede en aftale med sin chef om, at han selv skulle føre regnskab og bestemme, hvor mange timer, han ville være der. På den ene side var det en god aftale, fordi han så kunne lade dagsformen bestemme, hvor længe han var der. På den anden side kunne de manglende faste rammer også gøre, at han nogle gange kunne føle sig indirekte presset til at blive længere pga. den dårlige samvittighed over at gå tidligt. Man kan derfor som arbejdsplads overveje, om det kan være en støtte at fastsætte et maks. timetal eller et fast timetal i begyndelsen.

I Annas tilfælde er det personalekonsulenten, der er med til at lave en plan for tidshorizonten i tilbagevendingen – i mange af de andre personers fortællinger, er det psykologen eller lægen der hjælper med at lave et udkast til en plan. Leif fremhæver, at den langsomme tilbagevending er nødvendig for ikke at blive slået tilbage igen.

På den virksomhed, hvor deltagerne i fokusgruppen er ansat, er der en officiel aftale om, at der skal udarbejdes en såkaldt "generisk plan" for hver stressramt. Planen skal indeholde: Kortlægning af stressen og plan for tilbagevending inklusiv arbejdstid, kompleksitet i opgaver og antallet af opgaver samt "gatekeeper" og aftaler om opfølgingsmøde. På den måde har virksomheden et godt værktøj til at tilrettelægge tilbagevendingsprocesser. Desværre bliver en sådan plan kun udviklet automatisk, hvis en stressramt har været fuldtidssygemeldt. Det betyder at dem som ikke har været fuldtidssygemeldt, skal informeres om muligheden af deres tillidsrepræsentant eller leder, hvilket ikke altid sker. Derfor er det også kun nogle af stressgruppens medlemmer, der har fået lavet en plan. Maria, som er en af dem, der har fået lavet en plan, var meget glad for forløbet, fordi hun oplevede, at der var nogen der tog over:

*"Lige pludselig kørte det hele af sig selv. Jeg kunne intet gøre, hverken til eller fra. Anne-Marie [TR] blev involveret i det. Og jeg lod dem bare klare det, fordi jeg kunne intet."*

(Maria, fokusgruppeinterview)

På denne virksomhed eksisterer der altså et, ved første øjenkast, godt redskab til at håndtere tilbagevending. Men der mangler, at blive udbredt et kendskab til muligheden for at få udviklet en plan. HK-klubben og Anne-Marie, har forsøgt at udbrede kendskabet, ved at skrive om det på hjemmesider og i foldere, men som deltagerne i gruppen konkluderer, så er det nødvendigt at være meget opsøgende, for at komme i kontakt med de stressramte, da de for manges vedkommende nok ikke har overskud til selv at opsøge information.

### Arbejdets tilrettelæggelse

Ikke kun tidsplanen er vigtig, når man vender tilbage. Det er også vigtigt, at der bliver kigget på ens arbejdsopgaver. Både mængden, karakteren af dem samt ens arbejdsforhold. I det følgende afsnit kigger vi på, hvordan de interviewedes tilbagevendelsesproces er blevet håndteret – og om der er sket de forandringer, som de stressramte har haft brug for.

Da Lizette vendte tilbage efter sin sygeperiode, kom hun tilbage til en lang række af opgaver, som bare lå og ventede. Dog havde hun lavet en aftale om, at hun ikke behøvede at tage telefoner, og hun måtte sætte et skilt på døren, som sagde, hun ikke måtte forstyrres. Det gav hende lidt ro til at løse opgaverne, men hun efterlyser stadig at der laves en blidere opstart i forhold til arbejds-mængde:

*”Når du så skal starte op, så skal du også starte blidt op. Men det der i min opstart skulle have været anderledes var, at jeg skulle have haft nogle færre sager. Jeg skulle ikke bare komme tilbage til sådan en lang side fyldt med sager. Jeg skulle have haft tre sager, og når jeg så havde løst dem, så kunne jeg komme ind og få tre nye.” (Lizette)*

Denne strategi med at få nogle få opgaver ad gangen, som der kan løses i sit eget tempo uden deadline, dukker også op som anbefaling i samtalen i fokusgruppeinterviewet og ligeledes i interviewet med Troels, som får en aftale om ikke at skulle køre de meget spontane drift-opgaver, men kun opgaver uden tidshorison. På den måde kan man starte roligt op med at få nogle positive oplevelser, ved at løse nogle overskuelige arbejdsopgaver.

Det kan også handle om, at få ændret på nogle af de individuelle arbejdsforhold, som sammenlagt har været med til at skabe et arbejdsmiljø, som har være fordrende for stress. Jytte beskriver her, hvordan hun sammen med arbejdspladsen, har været med til at skabe nogle bedre arbejdsbetingelser:

*”Og vende tilbage til det, det var så en hel anden oplevelse. For det første fik jeg faktisk ret hurtigt gjort klart, hvad det var på arbejdspladsen, der havde været medvirkende til stressen - og de tog action på det.” (Jytte)*

Jytte fik, som beskrevet i afsnittet ”Kontakt og opmærksomhed fra leder” i kapitel 3, lov til at referere til hendes chef, fordi hendes kommunikation med hendes afdelingsleder fungerede dårligt. Derudover blev hun flyttet til en bedre siddeplads. Før sad hun lige ved døren, hvor folk kom ind, hvilket gjorde, at hun brugte energi på at forholde sig til folk, selvom det ikke var hendes opgave at hjælpe dem. Alt i alt gjorde disse forandringer, at hun kom godt tilbage på arbejdet og begyndte at føle at hun magtede sin arbejdsituation.

Charlotte og hendes arbejdsgiver forsøgte sig med forskellige modeller, da hun kom tilbage til sit underviserjob. Først startede hun op med at være tredjeunderviser på et kursus, hvor der normalt kun er to undervisere, for på den måde at få en blid start. Men denne model fungerede dårligt for hende. Derpå fik hun en aftale i stand om, at hun selv underviste hold, men at hun, modsat før hun blev syg, havde mere luft i mellem sine undervisningsuger, sådan at hun kunne restituere. Denne model fungerede godt for Charlotte, men var senere noget hun skulle kæmpe for at beholde, da hun fik en ny chef, ikke så lang tid efter.

Et andet eksempel på en ændring, der har været med til at skabe et mindre stressfyldt arbejdsliv, er Pers beslutning om at nedlægge sin hjemmearbejdsplads og fjerne arbejdsmailen fra mobilen.

Op til han blev syg med stress tog han altid arbejde med hjem, og med beslutningen blev det lettere for ham at skille arbejds- og privatliv ad.

Som en del af en god tilbagevending, kan det også være en god idé, at se på om der er specifikke opgaver der udløser negative minder og følelser, relateret til tiden op til at medarbejderen fik stress. Michael havde i perioden op til han fik stress, fået pålagt en ekstra daglig opgave med deadline. Den bad han sin chef om at blive fritaget for, da han kom tilbage. Fordi han havde fået et, med hans ord, "traume-agtigt" forhold til den. Det blev imødekommet. Da Rikke kom tilbage, bad hun om at få fjernet den opgave som truckfører, som hun mente var med til at få bærgeret til at flyde over, da hun fik stress. Dette gav hendes ledelse hende lov til. På den måde kan det undgås, at medarbejderne risikerer at få et tilbagefald. Anbefalingen på baggrund af disse erfaringer må være, at både individet reflekterer og at arbejdspladsen spørger ind til, om der er specifikke arbejdsopgaver, som er forbundet med særlig mange negative minder.

I de forudgående eksempler, er de interviewede glade for at få frataget arbejdsopgaver, der enten har stresset dem eller stadig gør det. Men nogle gange, kan det også føles ambivalent for de stressramte, at få frataget arbejdsopgaver, også selvom det kan være et nødvendigt led i at de bliver raske. Maria skiftede, som et led i hendes tilbagevending, til en anden afdeling og til et job, som med hendes ord var mindre kreativt og ambitiøst end hendes forrige. Det var ikke hendes egen, men hendes chefs beslutning – i starten havde hun svært ved at acceptere det:

*"I dag kan jeg se, at det var måske det bedste. For ellers var jeg nok ikke kommet ud af det. Det er meget godt og starte på et helt rent bord. Og så var det [nye job] en helt anden type job, så på den måde var det lidt frikvarter. Det var måske ikke så godt for mit eget ego, men på den anden side må jeg bare nyde det og sætte pris på det." (Maria, fokusgruppeinterview)*

I fokusgruppen taler de om, at det kan være godt at få taget nogle krævende opgaver fra sig, også selvom de er sjove, i og med at man nogle gange ikke selv er i stand til at vurdere, om man kan klare opgaverne. Men for at man ikke skal føle, at man bliver fagligt parkeret på et sidespor, eller for at berolige det ego som Maria taler om, kan det være en god idé at tale om, at man efter et stykke tid – måneder eller år – kan evaluere på, om den (tidligere) stressramte er klar til at påtage sig arbejdsopgaver af den karakter. F.eks. kan man aftale, at det skal være et punkt til den næste MUS-samtale.

Umiddelbart er de stressramtes stressfaktorer forskellige, men fælles for en god tilbagevending er, at der bliver kigget og ændret på de faktorer samt forhold på arbejdspladsen, der har været med til at bringe den interviewede ud over kanten. Hvad der var med til at udløse stressen, er altså en vigtig refleksion at gøre sig til glæde for den stressramte og arbejdspladsen og som en rigtig del af en god tilbagevendingsproces.

### Kontaktperson og opfølgning

Som en del af tilbagevendingsplanen kan det være en god idé, at lave en aftale omkring hvilken chef, der har ansvar for at følge den stressramtes tilbagevendingsproces, og hvilken form for opfølgning der skal være.

Troels har et ugentligt møde på en halv til en hel time, hvor de evaluerer hvordan det går. De taler om, hvilke opgaver han har lavet, og hvad der har fungeret godt og dårligt i ugens løb. Troels føler, at han har plads til at sige til og fra og at han løbende kan bestemme tempoet i tilbagevendingen. Troels nævner, at en udfordring kan være at holde fast i at afholde de ugentlige møder, fordi chefen også har travlt. Samt at holde fast i deres aftaler om hvilken slags opgaver han skal udføre.

*”Vi havde ikke møde i sidste uge og jeg har ikke rigtig ville belaste ham, fordi at han har været hårdt presset. (...) Så tænkte jeg, ja okay, jeg kan godt lige tage den lille drift opgave, fordi den var sådan lidt kortsigtet, den var lige afgrænset. Så viser det sig, næsten som det altid gør, at sådan en opgave den lige pludselig så spreder sig.” (Troels)*

Det med at holde fast i aftalerne er noget både Troels og chefen skal være opmærksomme på. Heldigvis fik de også, ugen efter at mødet var blevet sprunget over, samlet op og aftalt og meldt ud til de øvrige kollegaer, at Troels ikke skal køre driftsopgaver, som er spontane og som har en kort tidsfrist. Birgitte holdt også opfølgningssamtaler med sin chef, som kaldte hende ind en gang imellem.

Michael oplevede også en stor opmærksomhed fra sin chefs side, da han kom tilbage, og til de efterfølgende MUS-samtaler var stressen også et emne. Til sidst frabad Michael sig at de snakkede om det, fordi han følte det ikke længere var relevant for ham.

En anden vigtig ting er, at det på ledelsesplan bliver besluttet, hvem der har beslutningskompetencer i forhold til tilbagevendingsplanen. Det kan være frustrerende og usikkert for den stressramte, at der bliver lavet om i aftalerne for tilbagevendingen undervejs. Det er Charlottes historie, som er beskrevet i forrige afsnit ”Arbejdets tilrettelæggelse”, et eksempel på. I det tilfælde, manglede der også at ske en overlevering af tilbagevendelsesplanen, da der skete et skift fra en chef til en ny. Birgitte oplevede også, at have lavet en tilbagevendelsesplan med sin øverste chef med en tidsramme og en opgaveplan, som svarede til hendes formåen. Hvorpå den daglige leder, tre dage efter hun var startet på arbejde igen, ville have hende involveret i et nyt projekt.

*”Min arbejdsmiljørepræsentant kommer ned og snakker med mig (...). Vi havde, da jeg skulle starte op på arbejdet, en helt klar aftale om, at jeg måtte kun lave [en bestemt type opgaver], og jeg skulle kun lave det chefen for det område satte mig i gang med (...). Sådan nogle små opgaver. Og jeg skulle kun supportere, være hjælper på hendes område – Og pludselig bliver jeg kastet ind [i et nyt område], så aftalerne bliver slet ikke holdt. Og så bryder jeg jo helt sammen (...). Nu kan jeg jo pludselig mærke alt det der, som ulmede i mig dengang, det kom jo pludseligt op i mig igen og jeg begyndte at sidde og ryste og jeg tænkte, nu kommer jeg ikke ud af det her.” (Birgitte)*

Efterfølgende samlede arbejdsmiljørepræsentanten og den øverste chef op på Birgittes sag, og det blev aftalt, at hendes oprindelige tilbagevendelsesaftaler stadig stod ved magt. Den øverste chef informerede den daglige leder og andre relevante personer.

## Støtte og plads til gode og dårlige dage

Støtte fra kollegaer, chefer og tillidsvalgte kan være en stor hjælp i tilbagevendingsprocessen. Det kan f.eks. handle om, at den tilbagevendte kollega oplever, at arbejdspladsen er opmærksom på ham eller hende, følger op og spørger om, hvordan hun eller han har det. Det kan også handle om, at der i begyndelsen er plads til at den tilbagevendte kan arbejde på mere fleksible præmisser.

Ved sin første stressperiode var Heidi ikke sygemeldt mere end et par dage, men fik i stedet lov til at arbejde på mere fleksible vilkår i 3-4 måneder, hvilket hun selv mente var den bedste løsning for hende. Det betød at hun bl.a. kunne lade være med at timeregistrere sit arbejde, som for hende var en stressende faktor.

*”Så gav han mig fuldstændigt frie hænder til at kunne planlægge min hverdag, og lade være med f.eks. at timeregistrere, hvis det var det, jeg ikke kunne holde ud. Så skulle jeg bare lade lortet ligge [griner], og lade være med at skrive noget hver time. Så jeg fik selv lov til at sige: ”det kan jeg”, ”det vil jeg ikke”, ”det kan jeg ikke gå med til”, ”det kan jeg ikke holde ud”. Der fik jeg virkelig hjælp af ham på den måde.” (Heidi)*

Som det fremstår af citatet, gav chefen Heidi en bedre mulighed for at sætte grænser og sige fra, fordi at hun vidste, at hun havde en ”forhåndsgodkendelse” fra ham om, at det var okay. Det oplevede hun som en stor hjælp. I forbindelse med hendes anden stresstilfælde fik hun også lov til, om end i mindre omfang, at sige til og fra, eller gå tidligere en dag eller gå en tur, hvis hun havde brug for det. Men anden gang hun kom tilbage efter en stress-sygemelding var beskeden i højere grad ”at du skal passe på dig selv” og ”kom til mig hvis der er noget”, hvilket i sig selv udtrykker en imødekommenhed. Men det er også udsagn, som måske i lidt for høj grad lægger ansvaret for opfølgning over på den stressramte selv.

Ida oplevede, at hun havde en god opstart med plads til gode og dårlige dage. Hun følte, at hun blev mødt af stor tiltro fra både hendes chef, tillidsrepræsentant og en veninde, som også arbejdede der. Hun oplevede, at de for at drage omsorg, sendte hende hjem de dage, hvor hun var for dårlig til at arbejde.

*”Men dét at jeg vidste (...), at jeg ikke skulle stå og undskylde [at jeg gik hjem], at jeg måske kun havde været der i et kvarter, hvis jeg havde været det – eller at jeg slet ikke kom! Altså så havde vi den aftale, at hvis jeg ikke kom, så skulle jeg bare ringe.” (Ida)*

Det opleves altså som en støtte, at det er en accept af, at den tilbagevendte ikke kan yde 100 % i opstartsperioden eller har brug for nogle mere fleksible arbejdsbetingelser, og at der samtidig er en tiltro til, at den tilbagevendte gør, hvad hun kan.

Støtte fra kollegaer nævnes også som en vigtig faktor af de interviewede. Deres oplevelser med støtten fra kollegaer er forskellige, mange bliver mødt med stor imødekommenhed og støtte, andre bliver mødt med enkelte uforstående kollegaer og andre oplever en form for berøringsangst fra deres kollegaers side.

Tove oplever, at kollegaer i den nye afdeling er venlige. Hun kender dem, og de spørger til, hvordan hun har det. De tager sig af hende og bekræfter hende i, at hun nok skal få det godt igen. Heidi oplever, at kollegaerne hjælper hende ved ikke at lade hende stå ved en maskine alene, hvilket er noget hun trives dårligt med.

*"Jeg kom også tilbage til nogen kollegaer, som jeg var meget fortrolig med og var vant til at arbejde sammen med. De sørgede meget for "puh, vi skal ikke have hende til at stå alene i dag". Der skulle være nogen rundt om mig. (...) Det var faktisk også en stor hjælp. Fordi at jeg netop er den der... jamen jeg kunne godt stå og føle at hvis jeg blev sat på en maskine helt alene, så kunne jeg godt føle: puha, de to derovre de står sikkert og snakker om mig. Sådan er jeg også." (Heidi)*

Kollegaernes støtte får hende til at føle sig mere tryk fordi, at hun føler hun er med i sammenholdet og dermed heller ikke er bange for at blive bagtalt. Hvilket hun ellers godt kan bekymre sig om.

### Vær ikke berøringsangst

En del af de stressramte fortæller om, hvordan kollegaer i nogle tilfælde har været lidt berøringsangste i forhold til, hvordan de skulle håndtere en stressramt kollega.

Da Michael fik stress, reagerede han med at være mere irriteret og i et enkelt tilfælde verbalt aggressiv. Han oplevede hvordan hans kollegaer trak sig lidt i stedet for at spørge, hvordan han havde det. Han kan godt forstå deres reaktion, men ville alligevel ønske, at de havde været mere opsøgende. På Johns arbejdsplads er hans kollegaer ikke umiddelbart berøringsangste, selvom han ikke altid reagerer lige imødekommende, når de vil hjælpe. Hvis han ser ud til at være stresset, prøver de f.eks. at hjælpe ham ved at give et klap på skulderen eller "sige slap af". Dog kan han godt finde på at reagere med "det skal du da ikke blande dig i". Et svar der måske godt kan skubbe en velmenende kollega væk. John plejer dog bagefter når han er faldet mere ned, at undskylde. Lidt parallelt med hvad Michael og John fortæller, så oplever Birgitte også, at kollegaer kan have svært ved at håndtere store følelsesudbrud:

*"Jeg synes, nogen gange ser man meget en tendens til, at når folk begynder at græde, så bliver man sådan lidt, puha, hvordan håndterer jeg det. Og jeg tror også i virkeligheden, at det er derfor, der ikke er mange, som spørger ind til det. Fordi de ved ikke, hvordan de skal håndtere personen, hvis personen pludselig begynder og blive ked af det." (Birgitte)*

Maria fra stressgruppen oplever, at kollegaer tager et misforstået hensyn, som isolerer dem i stedet for at hjælpe dem:

*"Grunden til jeg ikke holder kaffepause er jo ikke fordi, jeg ikke vil være sammen med dem, det er fordi, jeg ikke kan holde larmen ud. Så det er jo en forkert hensyn de tager. Så de kommer ikke til mig – de siger ikke en gang godmorgen eller noget, for de tænker, hun er nok stresset, hun kan ikke tåle og snakke. Så folk siger ingenting. (...) Jeg synes virkelig, det er slemt, men hvem skal jeg sige det til. "I må gerne sige godmorgen – jeg bider ikke!" (Maria, fokusgruppeinterview)*



Nogle tror måske, som i eksemplet ovenfor, at en kollega skånes bedst ved ikke at spørge ind til hans eller hendes velbefindende eller problemer, men konsekvensen af denne tanke kan meget hurtigt blive, at den stressramte bliver isoleret med sine problemer. Især kan kollegaer, som reagerer aggressivt, og her er mænd overrepræsenterede ifølge vores undersøgelse, føles svære at nå ind til. Fordi de umiddelbart kan virke utilnærmelige i deres attitude og kropssprog. Hvis man som kollega, har energi og mod på at prøve alligevel, kan det være en stor hjælp for kollegaen. Gråd kan også afskrække nogle kollegaer, som i Birgitte's tilfælde – her er det vigtigt som kollega ikke at være bange eller berøringsangst, men se det som en naturlig reaktion, siger Birgitte. Denne isolation af den stressramte kollega kan som sagt både ses som et resultat af manglende forståelse eller en mangel på redskaber til at hjælpe den stressramte. I begge tilfælde kan det være udfordringerne, som er gode at arbejde med i fællesskab på arbejdspladsen.

### Stressgrupper - stresshåndtering i fællesskab

Det er let at føle sig alene eller anderledes, når man får et alvorligt stresstilfælde og skal finde sin vej tilbage til arbejdspladsen. Vi har besøgt en arbejdsplads, hvor en aktiv HK-tillidsrepræsentant sammen med HK-klubben, i 4 år har kørt grupper for stressramte. Dette for at skabe et fællesskab, hvor man sammen kan håndtere stress. I gruppen mødes de stressramte en gang om måneden for at udveksle erfaringer om stress og stresshåndtering. Nogle gange får de også input udefra, af personer, der har viden om stress.

Deltagerne i gruppen sætter pris på gruppen, fordi det er et sted, hvor de virkelig føler sig forstået og hvor man tør tale åbent, fordi der er tavshedspligt. At være en del af gruppen gør, at man ikke føler sig som en særling, fortæller de, og derfor hjælper gruppen til at bekæmpe den følelse af tabu og ensomhed, der kan være forbundet med stress. De beskriver, at det er rart at høre andre fortælle deres historier åbent og snakke med andre, som har gennemgået det samme.

Deltagerne har været i gruppen mellem 1 og 4 år, og det er forskelligt, hvor de er i deres forløb og hvor godt de har det. Denne forskel ser de som meget produktiv, f.eks. er der altid nogle som har overskud og er ovenpå.

*"Jeg synes, det var rart at møde nogen, der havde haft det rigtig slemt og fået det bedre og bagefter også høre, at man havde det der "op og ned". Det gjorde, at jeg var forberedt på det." (Karen, fokusgruppeinterview)*

De spejler sig meget i hinandens historier, og lærer af hinandens måde at tackle stressen på. En gruppedeltager beskriver, hvordan det hjælper at høre om andres symptomer, fordi man får sat sine egne i perspektiv. En ting de har opmærksomhed på er, at det ikke skal handle for meget om at give hinanden gode råd, så det ikke ender med at blive en belærende kultur.

De bruger umiddelbart ikke gruppen til at formulere krav til arbejdspladsen. Men den tillidsvalgte, der styrer gruppen, bruger gruppedeltagernes erfaringer til at få et grundigt indblik i nuancerne i medlemmernes og arbejdspladsens udfordringer med stress. Samt til at få input til arbejdet med stressforebyggelse på arbejdspladsen.

En gruppe som denne kan være en måde, man som tillidsvalgt kan hjælpe tilbagevendte stressramte på sin arbejdsplads, hvis man er i den situation, at der er flere stressramte på arbejdspladsen. Facilitering af en sådan stressgruppe kræver, at man, selv som tillidsvalgt, er klædt på med viden om stress og stresshåndtering, og det kan derfor anbefales, at man inden opstart deltager i f.eks. et af fagbevægelsens uddannelsesforløb om stress.

## Lær af de stressramte

Forandringer på baggrund af de stressramtes erfaringer

Flere interviewpersoner efterspørger, at arbejdspladsen ser på og analyserer baggrunden for de stressramtes sygeforløb, for at forebygge at flere på arbejdspladsen rammes af stress. Dette sker almindeligvis ikke på de arbejdspladser, de interviewede arbejder på. Nogle steder er der enten blevet ansat en ekstra medarbejder, lavet en omorganisering af opgavefordelingen eller fyret eller efteruddannet en chef, som gjorde at medarbejderne mistrivedes.

Men hovedtendensen i undersøgelsen er, at de interviewedes arbejdspladser for manges vedkommende er i mødekommende, så længe det handler om den enkelte stressramtes tilbagevenden til arbejdspladsen, som det fremstår af dette kapitel. Men en del savner, at der fokuseres mere bredt, og at der også bliver kigget på arbejdspladsens strukturer og skabt nogle mere fremadrettede stressforbyggende tiltag.

Jettes stressforløb er et godt eksempel på, at man løser problemet på et individuelt – og ikke organisatorisk - plan. Som et led i tilbagevendingen starter hun op i virksomhedens flexafdeling, derefter kommer hun til naboafdelingen til hendes tidligere afdeling. Desværre har denne afdeling den samme leder, som var i hendes forrige afdeling, og som hun oplever taler ned til hende. I afdelingen opnår de ikke den ønskede produktivitet, og hun føler ikke at chefen kan se, at de gør, hvad de kan. Det betyder, at Jette får det dårligt igen, og bliver flyttet tilbage til flexafdelingen, hvor hun beslutter sig at blive permanent. Men skiftet til flexafdelingen føles bittert:

*”Der var jeg egentlig glad for det (...), fordi det var jo dumt at gå der og blive syg igen. Fordi i min verden, så var jeg jo sund og rask, og klar til at arbejde – men i hvert fald ikke ude i den der rå verden, som det er blevet dernede [på virksomheden], det må jeg så indrømme. Så jeg er stadigvæk i flexafdelingen, er blevet ansat på særlige vilkår og gået 6000 ned om måneden ca.” (Jette)*

For Jette er det ambivalent at være i flexafdelingen. På den ene side passer arbejdsvilkårene hende bedre, men på den anden side føler hun sig ikke syg. Som hun selv formulerer det:

*”Jeg har tit tænkt, at det er mig der bliver kaldt syg, men jeg synes, at det er en syg verden, der er derude. Hvis verden havde været, som den var før, ja for bare 10 år siden, så ville jeg sagtens være ude i en almindelig afdeling.” (Jette)*

Jettes arbejdsplads skaber altså ikke de nødvendige forandringer, der skal til, for at Jette kan have en ordinær stilling i produktionen, men tilbyder hende i stedet et flexjob. Jette føler sig selv rask, men hun føler at hendes arbejdsvilkår de sidste 10 år er blevet så forringede, at hun ikke kan arbejde i en ordinær stilling uden at blive syg. Umiddelbart skulle Jettes sag været blevet taget op af hendes arbejdsmiljørepræsentant i sikkerhedsinstitutionen, da meget tyder på, at hendes psykiske arbejdsmiljø sandsynligvis ikke overholder loven eller bestemmelserne i overenskomsten.

Jette beskriver videre, hvordan hun savner, at der bliver analyseret på alle de stressrelaterede sygemeldinger, for at finde frem til hvad årsagen til de mange sygemeldinger er. Jette er den femte i hendes afdeling, der er gået ned med stress, men hun oplever ikke, at det har afstedkommet nogle forandringer i afdelingen. Jettes historie virker som eksempel på manglende handling fra ledelsens side, som ikke kun afstedkommer manglende forebyggelse af stress, men ligeledes kan bevirke at medarbejderne oplever, at deres situation eller det psykiske arbejdsmiljø ikke bliver taget alvorligt. Den følelse står Troels også tilbage med. Han er lidt frustreret over, at der endnu ikke er sket noget og at der stadig ikke eksisterer mekanismer, der kan fange folk som ham, før de bliver syge. Som et eksempel nævner han, at man kunne integrere trivsel og stressforebyggelse i de månedlige samtaler, man har på arbejdspladsen.

Overordnet set lader det til, at virksomheder primært forholder sig til og håndterer stresstilfældene som individuelle enkeltsager. I forlængelse heraf rettes fokus primært mod personen og ikke arbejdspladsen eller arbejdskulturen, når der skal findes årsager til stressen, og når personen skal tilbage på arbejde. På baggrund af vores undersøgelse mener vi således, at der ligger et stort potentiale for stressforebyggelse på arbejdspladserne – et potentiale som det ville være oplagt at både ledersiden og de tillidsvalgte tog fat i. Denne stressforebyggelse skal tage udgangspunkt i en undersøgelse af de stressramtes erfaringer, for hermed at afdække baggrunden for stressen, samt hvilken sammenhæng den har med arbejdets organisering, det fysiske og psykiske arbejdsmiljø og arbejdspladsens kultur som ét hele.

## 5. Forebyggelse af stress

I dette kapitel ser vi på, hvordan interviewpersonernes stressforløb er blevet håndteret, og hvordan der bliver arbejdet med forebyggelse på deres arbejdsplads. På den baggrund, og på baggrund af de interviewedes anbefalinger, kommer vi med en række forslag til, hvordan man kan forebygge stress på arbejdspladsen, eller hvad man skal være opmærksom på, hvis en medarbejder er i risikozonen for at udvikle stress. Kapitlet er delt ind i anbefalinger til handlemuligheder for henholdsvis ledere, tillidsvalgte, kollegaer og individer.

### Handlemuligheder for ledere

#### Lyt til medarbejderne

Nogle stressramte forsøger i perioden, imens stressen bygges op at involvere deres ledere i, at de føler sig pressede over evne. En sådan henvendelse rummer en mulighed for at forebygge stressen, inden den udvikler sig til at være en trussel imod medarbejderens helbred.

Desværre har flere af interviewpersonerne i forbindelse med deres forløb haft en oplevelse af, at deres chefer har overhørt deres forsøg på at sige fra over for en uoverskuelig arbejdsbyrde eller over for et problem på arbejdspladsen. Michael forsøger konkret at få sin chef i tale på denne måde:

*"Jeg var inde hos hende på det tidspunkt og sige: "Jeg tror sgu ikke, det her hænger sammen. Jeg sidder med de der deadlines i forvejen og med hende, min syge kollega, ikke! Jeg tror sgu ikke, det hænger sammen". Og hun var sådan lidt jamen det skal det-agtigt. Det har jeg fået undskyldning for bagefter. Eller hun sagde bagefter, at det var ikke så godt tacklet."*

(Michael)

Han forsøgte at forklare til sin chef, at han var presset pga. for mange deadlines, og fordi hans kollega var langtidssyg. Men chefen holdt fast i, at han skulle kunne klare det. Efterfølgende har hun givet ham en undskyldning for hendes måde at håndtere situationen på. Troels føler ligeledes, at han var tydelig med at kommunikere til sin chef, at han var nået grænsen, for hvad han kunne klare:

*"Og jeg havde på den almindelige gensidige respektfulde måde, gjort opmærksom på og be-lyst, og sagt hvad mine grænser er, og hvad jeg kan og sådan nogen ting." (Troels)*

Chefen var umiddelbart imødekommende over for Troels, men gjorde ikke noget for at bringe denne information videre til de øvrige chefer, som Troels' også arbejdede for, og på den måde blev Troels' arbejdspress ikke mindsket. Ida havde problemer med og var frustreret over den ulige arbejdsfordeling på hendes arbejdsplads, men oplevede ikke at hendes chefer reagerede på det, hun fortalte.

*"Man må sige at der ikke blev lyttet. (...) Set i bakspejlet, når man kommer ind og er dybt frustreret og sidder og brokker sig over det ene eller det andet, skal de [ledelsen] måske være nemmere til at opfange nogle signaler."*

*Fordi det er jo noget man gør af frustration, når du går ind, og ligesom siger "Nu er det altså irriterende at vedkommende har siddet tre timer på Facebook, kan du ikke [gøre noget]?" Altså, og så der bare ikke sker noget." (Ida)*

Ida nævner denne frustration, over sin ledelses manglende opbakning i forhold til at skabe en mere lige arbejdsfordeling, som en af hovedårsagerne til hendes stresstilfælde. Samtidig siger hun også, at der ofte skal en hel del frustration og tilløb til, før man henvender sig til sin chef med et problem, og at det derfor bør blive taget alvorligt.

Ovenstående eksempler viser medarbejdere, der har forsøgt at tage ansvar for deres velbefindende samt arbejdsmiljøet på deres arbejdsplads, men hvor der ikke er forekommet lydhørhed fra ledelsens side. Det anbefales således, at arbejdspladsen og ledelsen er lydhøre og går i dialog, hvis en medarbejder henvender sig angående et problem med det psykiske arbejdsmiljø, for derved at forebygge at problemet fører til stress.

### Hold øje med stress-symptomer og tegn på mistrivsel

En anbefaling som flere af de interviewede kommer med, i forhold til at forebygge stress, er at man som leder skal være opmærksom på og holde øje med, om en medarbejder udviser tegn på stress. Lizette er en af dem, og hun opfordrer til, at man spørger ind til medarbejderen, hvis man synes at hun eller han viser tegn på stress:

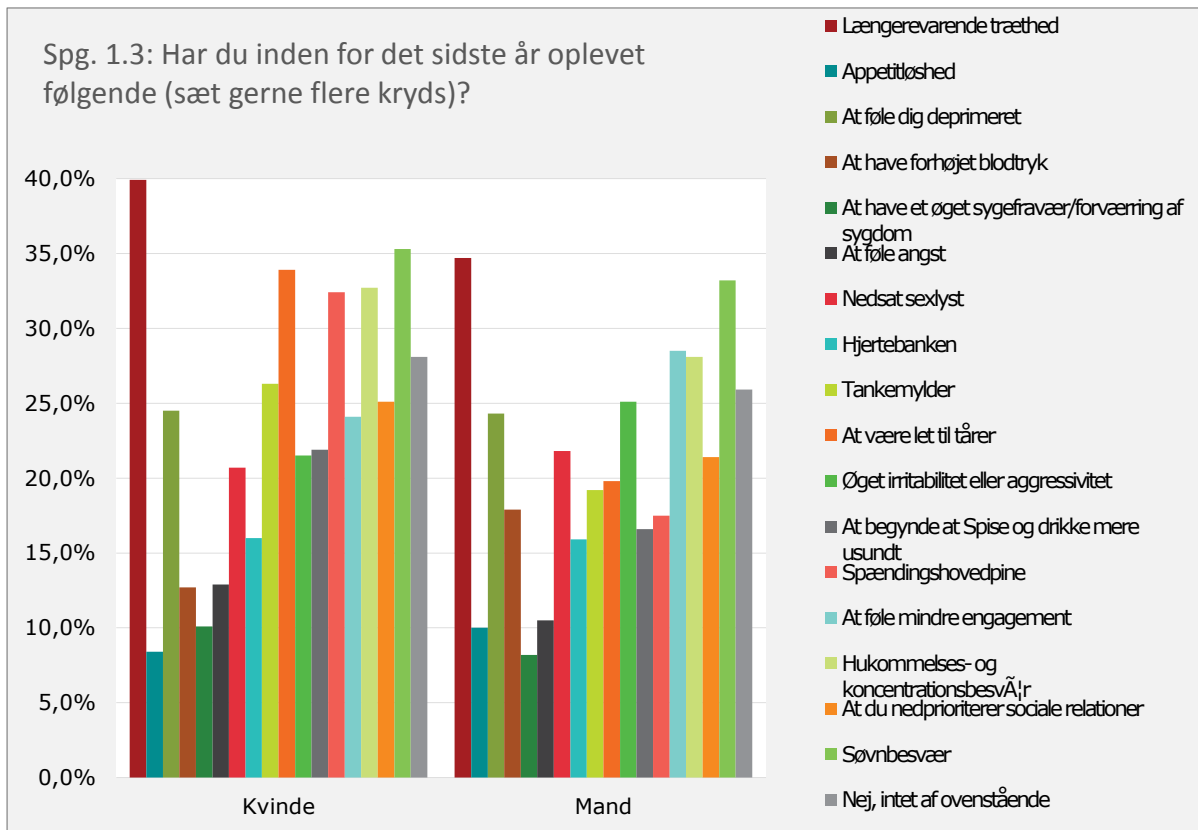
*"Jamen jeg mener, at man kan sgu godt se på folk, hvis de er pressede, og man kan høre hvis de er pressede. Altså det er det der med, at man kan se at de går hurtigere, de trækker vejret stakåndet, de har blussende kinder, de har blanke øjne, de er forvirrende. Jeg syntes, man skal være god til at spørge ind til en og sige "nå men hvordan har du det i dag?" og sådan noget." (Lizette)*

Desværre er der i vores undersøgelse mest eksempler på, at ledelsen ikke har lagt mærke til medarbejdernes stresssymptomer.

I figuren nedenfor ses forekomsten af stress-symptomer<sup>14</sup> hos deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen. Her fremgår det, at kvinderne i højere grad oplever at have symptomer, der kan relatere sig til stress. Mændene oplever dog i højere grad end kvinderne symptomerne: appetitløshed, forhøjet blodtryk, at være irriteret eller aggressiv, at føle nedsat sexlyst og at føle mindre engagement.

---

<sup>14</sup> Symptomerne der nævnes i spørgeskemaet er typiske stresssymptomer jf. f.eks. <http://www.frastresstiltrivsel.dk/viden-om-stress-og-trivsel/symptomer-pa-stress/> og [http://www.netdoktor.dk/sundhed/symptomer\\_stress.htm](http://www.netdoktor.dk/sundhed/symptomer_stress.htm) og "Manual 2: Fra stress til trivsel" af Thomas Milsted (<http://www.thomasmilsted.dk/manualer/>) – men symptomerne kan også have andre årsager end stress.



Der forekommer således kønnede forskelle i hvilke symptomer henholdsvis kvinder og mænd mest hyppigt rapporterer. I tabellen neden for fremgår de fem mest hyppige symptomer fra spørgeskemaundersøgelsen hos henholdsvis kvinder og mænd:

Kvinder	Mænd
Længerevarende træthed 40 %	Længerevarende træthed 35 %
Søvnbesvær 35 %	Søvnbesvær 33 %
Let til tårer 34 %	Mindre engagement 29 %
Hukommelses og koncentrationsbesvær 33 %	Hukommelses- og koncentrationsbesvær 28 %
Spændingshovedpine 32 %	At være irriteret eller aggressiv 25 %

På listen over de fem mest hyppige symptomer, går symptomerne "længerevarende træthed", "søvnbesvær" og "hukommelses- og koncentrationsbesvær" igen for mænd og kvinder. Symptomerne "let til tårer" og "spændingshovedpine" er kun på kvindernes top-fem-liste, imens "mindre engagement" og "at være irriteret eller aggressiv" kun er på mændenes top-fem-liste.

Hvis vi sammenligner spørgeskemaundersøgelsen med de symptomer, som nævnes af personerne i interviewene, kan vi se, at nogle af de kønnede forskelle i symptomer går igen. Den mest tydelige kønnede forskel på symptomer er, at tre mandlige interviewpersoner John, Troels og Michael nævner, at de har oplevet at blive mere aggressive eller irriteret som følge af stress. Ingen af de kvindelige interviewpersoner nævner eksplicit dette stresssymptom. Michael forklarer sine symptomer på stress på denne måde:

*"Jamen, så begyndte jeg at blive meget humørsvingende til sidst - uden helt at lægge mærke til det. Det er svært, når man aldrig har prøvet det før (...). Så kom jeg op at skændes med en kollega på et afdelingsmøde – det var frygteligt pinligt bagefter. Det er aldrig sket før, og det er hende, jeg deler kontor med i dag og er stedfortræder for. Vi var perlevenner. Kæft, hvor blev jeg sur på mødet og skældte hende ud. Jeg tænkte bagefter: Gud, det er jo slet ikke mig, det der. Hvad fanden sker der? Og så var det dagen før, der fik jeg overfuset en mand i trafikken, da jeg fulgtes med min kone." (Michael)*

Gråd nævnes som symptom af både mandlige og kvindelige interviewpersoner: John, Ida, Charlotte, Michael, Heidi, Lizette. Spændingshovedpine nævnes som symptom af én kvindelig informant, Birgitte. Mindre engagement nævnes af en mandlig respondent, Troels.

Det er vigtigt at være opmærksom på disse kønnede forskelle i stresssymptomer, for ikke at risikere at overse en medarbejder, som lider af stress. F.eks. kan aggressiv adfærd på nogle arbejdspladser kalde på mindre omsorg eller bekymring end f.eks. tårer, og aggressive personer er måske også svære at komme ind på livet af. Derfor risikerer medarbejdere, der reagerer på stress på denne måde, hvilket i højere grad er mænd, at blive overset, som nogle der behøver hjælp.

Hvis lederen ikke har nogen viden om, hvad der kan være tegn på stress, og hvordan disse kan være kønnede, er det vigtigt at han eller hun tilbydes uddannelse i dette. Så han eller hun har en mulighed for at reagere på medarbejdere, som udviser tegn på stress.

#### Fokus på trivsel og psykisk arbejdsmiljø

Som det ses i kapitlet om årsager til stress, er stressen for mange af interviewpersonerne forbundet med problemer relateret til det psykiske arbejdsmiljø. Derfor er arbejdet med forebyggelse af stress også tæt sammenkoblet med arbejdet for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Desværre svarer en stor del af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen, at ledelsen på deres arbejdsplads ikke tager tilstrækkelig hånd om det psykiske arbejdsmiljø. En tredjedel af respondenterne (33%) svarer, at problemer med psykisk arbejdsmiljø "slet ikke" eller "i mindre grad" håndteres tilfredsstillende af ledelsen. Retter man blikket mod de personer, der ofte oplever stress i deres hverdag, stiger andelen til 42%. Når man specifikt ser på, hvorvidt respondenterne oplever, at der gøres en indsats for at forebygge stress på arbejdspladsen, er tallene ligeledes iøjnefaldende. Således svarer hele 41%, at ledelsen "i mindre grad" eller "slet ikke" gør en indsats for at forebygge stress.

Hvis man som leder vil have et indblik i om medarbejderne trives, er det nødvendigt i et rimelig omfang at være tilstede og opmærksom over for medarbejderne. Flere af interviewpersonerne, Michael, Rikke, Jytte og Birgitte, har erfaringer med at ledelsen er fraværende enten fysisk eller i mere overført betydning. Fysisk kan det f.eks. handle om at lederen er leder for flere afdelinger samtidig, og derfor kun fysisk er i afdelingen noget af tiden. Psykisk kan det hænge sammen med, at lederen har travlt med forskellige opgaver og derfor ikke har overskud til at være nærværende over for medarbejderne, eller at det simpelthen ikke er et fokus den pågældende leder har.

I fokusgruppeinterviewet taler de om, at der er stor forskel på, om lederne har en fornemmelse for, hvordan medarbejderne trives. De nævner et eksempel på en leder, som virkelig har fornemmelse for, hvordan folk har det, men de italesætter det som en sjældenhed.

*”Han kigger på en person og fornemmer, hvordan vedkommende har det. Så kan han fortælle en vittighed eller sige noget andet, som lige passer en. Så han har øje for det der, når man ikke trives. Det er virkelig en sjældenhed.”* (Maria, fokusgruppeinterview)

Den samme chef holder også nogle korte individuelle samtaler med medarbejderne hver måned, hvor han spørger til, hvordan medarbejderen har det, for at forebygge dårlig trivsel. Heidi fremhæver også vigtigheden af, at lederen spørger ind til sine medarbejdere.

*”Jeg tror i bund og grund skal de nok prøve at spørge lidt til hver enkelt. ”Hvordan har du det egentligt”. (...) Så jeg tror virkelig, at det er vigtigt, at man som virksomhed ved, eller at man som leder ved ”hvordan har hun det lige nøjagtigt? Eller hvordan har han det? Har hun en dårlig dag i dag. Jeg syntes, hun ser lidt trist ud”. Sådan så man spørger ind til det. Fordi der tror jeg godt at man kan redde noget, ved ligesom at tage det i opløbet.”* (Heidi)

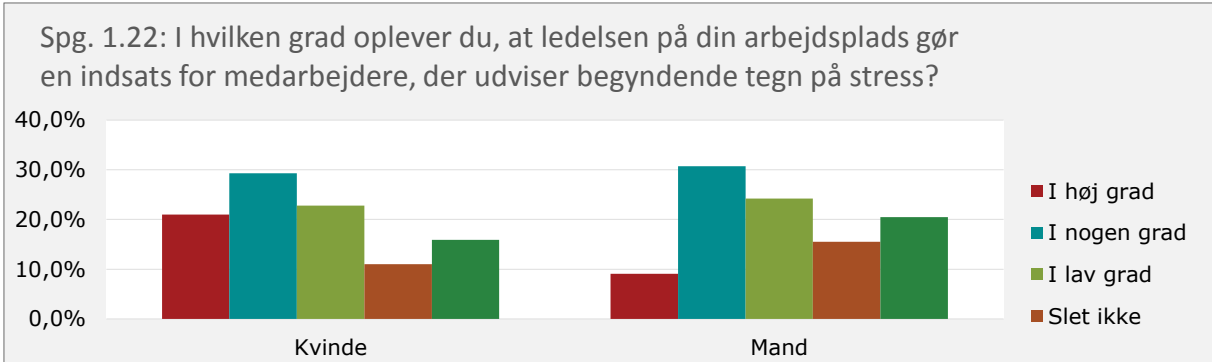
De stressramte i undersøgelsen påpeger også, at hyppige lederskift besværliggør arbejdet med trivsel og forebyggelsen af stress. Det skyldes, at det kræver en høj grad af tillid og fortrolighed for en medarbejder at melde ud, at han eller hun føler sig for presset eller dårligt tilpas, hvilket er noget, der opbygges over tid. Det kan også hænge sammen med, at viden om de enkelte medarbejders trivsel ikke overleveres i forbindelse med lederskiftet, således at den nye leder ikke har indblik i, om der er en medarbejder, der har brug for lidt ekstra opmærksomhed eller støtte.

Der er altså ifølge vores interviewpersoner og spørgeskemaundersøgelsen, plads til forbedringer, når det kommer til ledernes fokus på trivsel og psykisk arbejdsmiljø. De peger også på at trivsels-fokusset er meget personbåret og derfor kan det være en god ide, også at lave nogle strukturer, der sikrer fokus på trivsel, så det ikke kun afhænger af den enkelte leders personlige engagement. Det kan f.eks. være ved at tydeliggøre for ledere, at det er en del af deres ledelsesansvar, eller ved at efteruddanne dem. Eller sørge for andre målbare mekanismer, der understøtter at det psykiske arbejdsmiljø og trivslen, får fokus. Udarbejdelse af en stresspolitik, der kan bidrage til at sikre medarbejdernes trivsel, er ligeledes en god ide.

### Grib ind i tide

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at håndteringen af stress på LO-arbejdspladser kan siges, at være mangelfuld, hvilket kommer til udtryk på flere måde. Ud fra nedenstående tabel fremgår det, at over en tredjedel (37 %) oplever, at ledelsen ”slet ikke” eller ”i lav grad” tager hånd om medarbejdere, der udviser begyndende tegn på stress. Hertil svarer hele 18 % ”ved ikke” på spørgsmålet, hvilket, om ikke andet, indikerer, at indsatsen ikke er åbenlys eller kendt af alle medarbejdere. Her forekommer en kønsforskel, hvor kvinderne i højere grad end mændene oplever, at ledelsen udviser en indsats over for medarbejdere med begyndende tegn på stress, hvilket kan ses i nedenstående tabel.





Ser man imidlertid på det samme spørgsmål men fokuserer på LO-medarbejdere, der har været fraværende fra deres arbejde pga. stress, der oftere oplever stress i hverdagen eller har flere symptomer på stress, da oplever disse grupper i højere grad, at ledelsen "slet ikke" eller "i lav grad" gør en indsats for medarbejdere, der udviser begyndende tegn på stress<sup>15</sup>. Da der her er tale om personer, som oplever stress i varierende grad og derfor kunne have brug for en støtte fra arbejdspladsen og ledelsen, indikerer dette således, at der ikke blot er tale om manglende viden om en forebyggende indsats mod stress generelt, men at der også er tale om en manglende præventiv indsats over for LO-medarbejdere, som oplever stress på egen krop.

Flere interviewpersoner giver udtryk for, at der ikke blev grebet ind i tide, selvom at lederen havde en vis viden om, at de var pressede. Hvilket betød at deres stress fik lov at udvikle sig i en sådan grad, at de blev syge. F.eks. oplevede Per at hans chef godt vidste, at han arbejdede over og tog meget arbejde med hjem, og at chefen stille bifaldt det, fordi at opgaverne derved blev løst. En anden, Jette, oplevede at da hun fortalte, at hun havde stress, så sagde hendes leder, at det ikke kom bag på hende.

I de tilfælde her har lederne haft en større eller mindre viden om, at medarbejderen ikke trivedes, men har alligevel ikke grebet ind. Det kunne have været håndteret bedre. Lederen kunne have taget en snak med medarbejderen om dennes tilstand, og hvad der skulle til for at medarbejderen kom af med stressen. F.eks. kunne man forsøge at mindske den belastning, der skabte mistrivlsen, eller hjælpe medarbejderen til at organisere arbejdet på en bedre måde.

#### Italesæt stress som et arbejdspladsproblem

Hvis en medarbejder skal betro sig til sin leder, kræver det en høj grad af tillid til lederen. Tillid til at vedkommende vil blive taget godt imod og blive lyttet til, og ikke vil blive kategoriseret som en dårlig medarbejder. Tove nævner, at hun pga. af manglende tillid ikke tog fat i sin leder, da hun begyndte at få det dårligt, på trods af en kollega opfordrede hende til at gøre det.

<sup>15</sup> Se bilag 3: Sammenkørsel af spørgsmål 1.3 og 1.21; 1.4 og 1.21; 1.6 og 1.21

Hvis man ser på, hvordan deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen har svaret på spørgsmålet *"I hvilken grad har du tillid til, at din ledelse vil tage godt imod dig, hvis du fortæller, at du har for mange arbejdsopgaver eller føler dig for presset?"*, så siger ca. 60 % at de i "høj grad" eller "nogen grad" har tillid til at ledelsen vil tage godt imod dem. Ca. 30 % siger, at de kun "i mindre grad" eller "slet ikke" har tillid til at chefen vil tage godt imod dem. Ca. 6 % svarer "ved ikke". Kvinderne har i lidt højere grad end mændene tillid til at deres chef vil tage godt imod dem<sup>16</sup>.

Hvordan lederne taler om stress, har bl.a. en betydning for niveauet af tillid. Deltagerne i fokusgruppinterviewet nævner, at ledelsen for et par år siden udtalte ting som *"at kun svage individer får stress"*, og at det af den grund har været tabuiseret at tale om stress på arbejdspladsen. Flere informanter omtaler, at der er et element af tabu omkring stress på deres arbejdsplads, og at det derfor – især for unge, som gerne vil gøre karriere – er svært at være åben om stress-følelser. Peter beskriver det som:

*"De unge ingeniører herinde, som vil frem, de vil nødtigt have sådan noget på deres CV, tror jeg". (Peter)*

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen er der et flertal af medarbejderne, der har tillid til at deres chef vil tage godt imod dem, hvis de siger, de er for pressede. Men der er også et stort mindretal af medarbejdere, som ikke har denne tillid til deres chef. Det er vigtigt, at der arbejdes med at opbygge tillid og med ledernes attitude og indstilling over for medarbejdere, som siger fra. Som nævnt har det en betydning, hvordan cheferne taler om og håndterer stress. Her kan man som arbejdsplads bidrage positivt ved at vise i ord og handling, at her ser vi det som et fælles ansvar, at vores medarbejdere ikke udvikler stress – ikke som individuelt svaghedstegn. Det kan hjælpe til at aftabuisere stress på arbejdspladsen, og gøre at flere medarbejdere får sagt fra i tide.

#### *"Pas på dig selv" – sæt handling bag ordene*

Sæt handling bag ordene "pas på dig selv". Heidi, Per og Lizette beskriver, hvordan den støtte de hovedsageligt fik af deres leder – og kollegaer – i perioden op til at de blev syge, var en besked om at passe på sig selv. Denne besked og tanken bag er fin, men den gør ikke den store forskel, hvis den står alene. For hvordan passer man egentlig på sig selv, og er der mulighed for at passe på sig selv, inden for de rammer arbejdspladsen har stillet op? Er det kun medarbejderen selv, der skal passe på sig selv? Måske burde et supplerende spørgsmål være "Du ser ud til at være lidt presset – er der noget, vi kan gøre for at passe på dig?" Nogle af disse spørgsmål, f.eks. hvordan henholdsvis medarbejderen selv og arbejdspladsen kan passe på en medarbejder, der er i farezonen for at få stress, er noget der kan arbejdes med og sættes ord på i en stresspolitik.

Lizette, som ikke føler at hendes arbejdsplads, beskytter hende mod at få stress igen. Beskriver hvordan der helt klart mangler handling bag ordene hos hende:

---

<sup>16</sup> Se bilag 2 – spørgsmål 1.26.

*"I ord kan de [ledelsen] præsentere sig som "ja, men vi skal passe på, og vi skal nok være opmærksomme på", men jeg har aldrig endnu set, at de rent faktisk har gjort noget, for at alt det man har bedt om, eller alt det man har præciseret for at kunne gøre det lettere i arbejdsdagen – også frustrationer over f.eks. systemer der ikke virker og sådan noget." (Lizette)*

John ønsker at sende samme besked, da han bliver spurgt om hvad anbefalinger, han gerne vil give videre i forhold til stressforebyggelse.

*"Det skulle så være, at de forskellige ledere skulle være bedre til at håndtere det. Ikke bare stå at snakke om det, men virkelig få gjort noget ved det." (John)*

Interviewpersonerne efterlyser altså handling bag ordene.

### Tag ansvar hvis en medarbejder er udsat for mobning

Som nævnt i forrige kapitel, er en god håndtering af mobning altafgørende for, om en medarbejder udvikler stress på baggrund af episoden. Det er vigtigt at den medarbejder, som er blevet udsat for mobning, føler sig lyttet til, og oplever at hans eller hendes følelser bliver anerkendt. Ligeledes skal håndteringen af mobningen, og konfrontationen med eventuelle mobbere, ske på en måde som vedkommende er blevet udsat for mobningen, er indforstået med og føler sig tilpas med. Ledere bør naturligvis også efterstræbe at eventuel mægling eller konflikthåndtering sker fra et neutralt og fair udgangspunkt – og at lederens egne sympatier ikke farver processen. Charlotte fortæller her hvordan, hun ville have ønsket, at hende sag var blevet taklet:

*Jamen for det første, så havde jeg følt det bedst, hvis de havde anerkendt, at jeg følte det jeg følte, og jeg havde oplevet det, jeg havde oplevet. Det synes jeg må være et minimumskrav [griner]. Det kan godt være at lederen kan sige, at de ville have følt det anderledes, men de må i det mindste anderkende, at det er sådan jeg har det. Og så synes jeg også, at man måske skulle kigge lidt på historikken med den her kollega [der udsatte hende for mobning]."*  
(Charlotte)

Hun ville altså have ønsket, at der var blevet lyttet til hendes perspektiv, og at hendes oplevelse var blevet anerkendt. Senere, da det kom frem at også to andre kollegaer, var blevet udsat for kollegaens dårlige opførsel, gav Charlottes chef hende en undskyldning for, at han ikke dengang viste hende tilid og støttede hende, i forhold til det hun havde oplevet.

### Fastsæt en rimelig arbejdsbyrde

I næsten alle de interviewedes stress-forløb, spiller for højest arbejdstempo eller for stor en arbejdsbyrde en rolle. Derfor efterspørger flere interviewpersoner, som et led i at forebygge at medarbejdere får stress, at deres chef, var bedre til at sætte et rimeligt arbejdstempo og fastsætte en rimelig arbejdsbyrde

Per forklarer, at han ville ønske, at hans chefer var bedre til at fornemme, hvornår han ikke skulle have mere arbejde, fordi det er svært for ham at sige nej. Tidligere, før han blev syg med stress, tog han alle de opgaver, hans chefer gav ham.

Men efter han har haft stress, beder han mere aktivt sin chef om at prioritere arbejdsopgaverne, hvis chefen kommer med en ekstra opgave oven i de andre. Pers råd til chefer, der gerne vil forebygge stress, er ikke at lægge flere opgaver ud, end der er hænder til og så synliggøre, hvem der har ansvar for hvilke opgaver. Samme anbefaling giver Jytte, som også siger:

*”Det er nemt [med medarbejdere som bare siger ja til opgaver], fordi man ved at man får løst opgaven, men på længere sigt er det måske ikke så smart, fordi vedkommende siger ikke nej og så godt bør en afdelingsleder kende sine folk, synes jeg.” (Jytte)*

Jytte fremhæver, at det måske kan være fristende at blive ved med at lægge arbejdsopgaver over på en medarbejder, der ikke siger fra, fordi man derved kan få løst opgaverne, men dumt på langt sigt, fordi medarbejderne risikerer at blive syge.

På Leifs arbejdsplads har de ugentlige medarbejdermøder en forebyggende effekt, i forhold til at nogen ikke ender med at stå med for mange opgaver, fordi der på møderne er plads til at dele, hvis man føler sig for presset.

### Anderkendende ledelse

Fokus på anerkendelse, er noget som flere informanter fremhæver som et led i stressforebyggelse. Der er især mænd repræsenteret blandt de interviewede, som efterspørger mere anerkendelse, hvilket svarer meget godt overens med spørgeskemaundersøgelsen, hvor ca. 36 % af kvinderne i høj grad oplever at blive anerkendt af deres leder for deres arbejde – mod kun 23 % af mændene. 40 % af kvinderne oplever ”i nogen grad” blive anerkendt – mod 47 % af mændene. 25 % af mændene oplever i ”lav grad” eller ”slet ikke” at blive anerkendt – mod 20 % af kvinderne<sup>17</sup>. Hvis man kigger på de deltagere i spørgeskemaundersøgelsen, som har svaret, at de ofte har følt sig stressede eller har mange stresssymptomer eller har haft fravær pga. stress, så kan man se, at de i langt mindre grad føler sig anerkendt af deres leder, for deres arbejde<sup>18</sup>. Der er altså i spørgeskemaundersøgelsen en sammenhæng mellem manglende anerkendelse og at opleve stress.

Per giver her en anbefaling, baseret på hvad anderkendelse gør af forskel for ham:

*”Fordi en påskønnelse det kan betyde rigtig meget. Det er ikke en skid for firmaet, men et skuldreklap eller et eller andet [betyder meget]... f.eks. ”jeg lægger mærke til, hold kæft hvor har du godt nok rendt stærkt det sidste stykke tid, kan du ikke lige tage fruen med ud at spise, eller et eller andet”. De der små ting, der kan være med til at højne både arbejdsglæden og motivationen. Fordi jeg tror, jeg har været meget motiveret, og jeg tror heller ikke sådan, at man har den samme risiko for at gå i stress-mode [hvis man er motiveret]. Det kan i hvert fald hjælpe, hvis vi taler arbejdsrelateret stress.” (Per)*

Han mener, at der er mindre risiko for at blive stresset, hvis man føler at ens arbejde bliver påskønnet, fordi det får ens arbejdsglæde og motivation til at stige.

---

<sup>17</sup> Se bilag 2 – spørgsmål 1.15

<sup>18</sup> Se bilag 3 – sammenkørsel af spørgsmål 1.4 og 1.15; 1.3 og 1.15; 1.6 og 1.15

Et groft eksempel på manglende anerkendelse eller direkte miskendelse, som havde stress til følge, er Peters historie om onsdagsmøderne. Her skulle han en gang om ugen skulle stå skoleret for en overordnet leder, der ikke så og anerkendte det store arbejde han lavede, for at få en række kulsejlede projekter på ret køl. Samtidig støttede hans daglige ledere ikke op om ham på møderne, selvom de til hverdag sagde hans arbejde var fint. Det stod på i 1-1½ år, og var en af kilderne til at han gik ned.

Både vores spørgeskema- og interviewundersøgelse giver altså tydelige indikationer på, at anerkennende ledelse er vigtigt at arbejde med, hvis man vil forebygge stress.

### Skab gode samarbejdsrelationer på arbejdspladsen

Dårlige samarbejdsrelationer kan, som vist i kapitel ét, være en årsag til stress. Derfor kan det omvendt også være stress-forebyggende at sørge for, at medarbejderne har et godt samarbejde.

Tove fremhæver at lederen bør tænke over, hvem han eller hun sætter sammen, når der laves team, for at understøtte et godt samarbejde.

*"Ja, fordi lige nu er det sådan bare, ej men vi tager lige nummer fire, hun kan lige køre her i dag. (...) Og det fungerer bare ikke. Altså lige nu kommer der nogen ind, der ikke lige falder så heldigt ind i gruppen måske. Som man ikke har så meget tillid til, og det giver mistrivsel i gruppen. Og det trigger i hvert fald mig rigtig meget." (Tove)*

Tove har planer om at tage problemet op med chefen. Modsat situationen på Toves arbejdsplads, så føler Michael at hans chef tænker meget over, hvem opgaver bliver uddelegeret til, og hvilke medarbejdere hun sætter sammen, eftersom at medarbejderne er meget forskellige. Det nævner Michael, som en stressforebyggende faktor.

Et andet eksempel på, at de gode samarbejdsrelationer ikke er prioriteret. Lis' arbejdsplads, hvor hendes team blev lavet om til to teams, mod medarbejdernes ønske og uden at inddrage medarbejderne særligt meget i processen.

*"Vi var rigtig kede af at blive skilt, faktisk alle sammen (...). På en måde, så var det sådan at medarbejderne blev plukket ud til det ene hold, og så var der dem, følte vi, som ikke rigtig kunne bruges. De blev så det andet hold." (Lis)*

Lis kom selv på det "forkerte" hold, som hun siger. Hun beskriver hvordan, det påvirkede samarbejdet:

*"Der var kamp om opgaverne (...). Fordi man skulle ligesom til at starte forfra. Nu havde vi fået ny chef, og nu skulle man igen til at bevise, hvad man kunne og ikke kunne, og kæmpe for opgaverne. Alle var bange for at aflevere noget, så blev det sådan noget med, at man sad og holdt på opgaverne – forfærdelig, dårlig stemning." (Lis)*

Lis' case, i omskrevet form, blev præsenteret for og diskuteret af fokusgruppen, som mente, at ledelsen, kunne have gjort en del ting for at forbedre situationen. Først og fremmest skulle man have givet en tydelig forklaring på, hvorfor opdelingen skete, som den gjorde, for at modvirke at medarbejdere følte, at opdelingen var meningsløs, eller gjorde at de følte sig degraderede.

Derefter kunne man have kørt teamcoaching på de nye teams, dvs. have arbejdet med at forbedre holdets samarbejde vha. coaching.

### God oplæring

En anden stress-årsag, som fremlægges i andet kapitel, er mangel på oplæring. En måde at forebygge stress, er således at sikre sig, at medarbejderne er ordentligt oplært til det arbejde, de skal udføre. Det kan også handle om, at man gør medarbejderen opmærksom på, at det er en god ting at stille spørgsmål, hvis han eller hun mangler informationer eller har svært ved at forstå noget. En af de interviewede, Jytte, har gjort sig følgende erfaringer på baggrund af sit stressforløb.

*”Det jeg har lært af det her, det er at jeg skal have god tid, hvis det er et nyt system, og jeg skal have den rigtige information i første omgang. Fordi jeg er faktisk rimelig hurtig til at lære og rimelig hurtig til at overskue nogen ting, men jeg skal bare vide, hvorfor det er sådan. (...) Hvis jeg kommer ind i et nyt job, så er jeg klar over at jeg skal stille det krav, jeg er nødt til at have lov til at spørge, hvordan er det lige det her det fungerer. Det havde jeg også lidt svært ved i starten.” (Jytte)*

Det handler bl.a. om, at lederen skal have blik for den læringsproces, der f.eks. er forbundet med at starte i et nyt job, eller få tildelt et nyt arbejdsområde og sørge for, at medarbejderen får den information og introduktion vedkommende har brug for, for at komme godt i gang. Samtidig er det godt at sætte tid af til og minde medarbejdere om, at han eller hun gerne må stille spørgsmål.

### Pas (også) på engagerede medarbejdere

Flere informanter beskriver, at de før de fik stress, så sig selv som stærke individer eller engagerede medarbejdere, som ikke umiddelbart kunne få stress, og at omgivelserne nok så dem på samme måde, og derfor ikke var særlig opmærksom på at passe på dem. Lizette sætter ord på det på denne måde:

*”Jeg tror også, at jeg har gået for at være en stærk person, altså en der kunne tåle meget. Måske er der også nogle, der har forsøgt at sige noget til mig, men jeg er bare ikke lydhør. (...) Jeg rendte jo til møder og jeg havde sager der hobede sig op (...). Jeg havde aldrig ro til at løse de sager, som jeg så egentlig også skulle løse. Så jeg var simpelthen alt for overbebyrdet. Der skal ledelsen strukturere det anderledes, og ligesom sige ”Her ved vi, nu at vi skal trække rigtigt meget på én. Vi har noget ekspertise vi skal bruge til noget udvikling og nogle møder, så hun skal friholdes fra nogle andre opgaver”” (Lizette)*

Det er vigtigt, ikke at tænke på nogle medarbejdere som usårlige – alle kan hvis de udsættes for tilstrækkelig meget pres og får for lidt støtte af omgivelserne, blive ramt af stress. Samtidig er det virkelig vigtigt at tage sig af de meget engagerede medarbejdere, for at udgå at de brænder ud, får stress og mister deres engagement. Hvilket desværre har været tilfældet for nogle af interviewpersonerne. Jette beskriver det med denne metafor:

*"Det er lidt som om, at jeg havde en stor glødelampe [mig], fordi at jeg brændte for det jeg deltog i. Jeg brændte virkelig for det! Jeg ønskede, at vi skulle levere det bedste, til de brugere der var ude i landet, og vi skulle levere det bedste informationsmateriale. (...) Nu er min lampe slukket. Jeg tager ikke nogle initiativer til noget, fordi at det vil jeg ikke – det er ikke ulejligheden værd."* (Jette)

Jette beskriver konsekvensen af hendes stress, og håndteringen af hendes situation på denne måde:

*"Før var finplanlægning drømmejobbet. Nu: altså det er okay. Men jeg har også fundet ud af, at mine ambitioner på finplanlægningsområdet, det er ikke så store længere. Altså jeg har ikke lyst til at involvere mig så meget, som jeg har gjort."* (Jette)

Hun så før finplanlægning som sit drømmejob, og var derfor en meget engageret medarbejder. For en arbejdsplads kan en manglende forebyggelse af stress hos en medarbejder betyde, ud over de menneskelige konsekvenser, et tab af en engageret medarbejder. Derfor kan god stressforebyggelse også ses som en måde, at passe på sine medarbejdere og deres engagement, og sørge for de ikke brænder ud eller skifter arbejdsplads.

#### Tag hensyn til medarbejdernes forskellighed

Medarbejdere er forskellige, og der kan være forskellige forhold, som skaber stress eller mistrivsel hos forskellige medarbejdere.

Et eksempel kunne være Heidis behov for at arbejde sammen med andre. I interviewet med Heidi fortæller hun om, hvordan hun er et meget socialt menneske, og derfor gerne vil stå sammen med andre ved maskinerne, når hun arbejder. Heidi blev i forbindelse med en omrokering placeret alene ved en maskine, hvilket hun oplever som en af årsagerne til, at hun fik stress. Efter hendes stressepisode, er hun blevet flyttet til en maskine, som hun betjener sammen med andre kollegaer. Denne forholdsvis lille foranstaltning eller omrokering, virker således både som forebyggende foranstaltning mod stress, men også som en måde at vende tilbage til arbejdet på en god måde.

Det kan være en god ide som leder at være opmærksom på, eller forhøre sig om, hvordan ens medarbejder er sat sammen som person. Dette for at få indblik i, hvordan og i hvilke rammer medarbejderen fungerer bedst. Det er naturligvis uhensigtsmæssigt og en åbenlys belastning at placere en medarbejder, der har stor selskabstrang langt væk fra andre kolleger. Mennesker er sammensatte væsner, der har forskellige personlighedstræk og som fungerer bedst, hvis de formår at skabe og forme miljøer, hvor de trives og kommer til udtryk som mennesker. Arbejdspladser med en mangfoldig kultur, der har stor rummelighed f.eks. i forhold til køn, etnicitet og seksualitet, vil bedre kunne imødekomme og udnytte de individuelle forskelle medarbejderne har og kunne tage hensyn til særlige behov. (Nour og Thisted 2005:17-19)

I fokusgruppen, hvor de fleste ser sig selv som "særligt sensitive", taler de om, hvordan der ikke i særlig høj grad tages hensyn til medarbejdere med dette personlighedstræk. Det er dog forskelligt om de selv bringer deres behov på banen over for deres chef.

Én gør det ikke, fordi hun er bange for, at hun dermed vil blive kategoriseret som en svag medarbejder. Én siger ikke, at hun "er særligt sensitiv", men formulerer ligeud til sin chef, hvad hun har brug for, for at fungere godt på arbejdet. Hvilket bliver imødekommet, fordi chefen ligesom hende selv, er interesseret i at hun får gode betingelser for at udføre sit arbejde. I gruppen har de en dialog om, hvad der skal til for at turde fremsætte sådanne behov for sin chef. De når frem til, at det bl.a. er svært, fordi det kan føles tabubelagt at have andre behov, end det man tænker majoriteten har, men at det bliver lettere at udtrykke sine behov, hvis chefen er imødekommende.

## Handlemuligheder for tillidsvalgte

### Vær tilstede og opmærksom

Som tillids- og arbejdsmiljørepræsentant er man, ligesom en leder, nødt til at være tilstedeværende og opmærksom, hvis man skal opdage at en kollega ikke trives og er i farezonen for at udvikle stress.

En del af de interviewede har desværre oplevet, at deres tillidsvalgte var fraværende i perioden op til, at de blev syge med stress. Fysisk fraværende fordi han eller hun er placeret på en anden etage eller et andet sted end dem, som vedkommende er tillidsvalgt for. Når tillidsrepræsentanten eller arbejdsmiljørepræsentanten ikke opholder sig samme sted fysisk som en given medarbejder, kan det være udfordrende at have føling med det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, med mindre der gøres en aktiv indsats herfor. Flere af de interviewede fortæller, at de savnede, at deres tillidsvalgte var mere aktive i forhold til at få ændret de arbejdsbetingelser, der var med til, at de og eventuelt andre kollegaer udviklede stress.

Rikke er selv tillidsrepræsentant, og hun forsøger så vidt muligt at spørge til kollegaer, der virker triste for at finde ud af, hvordan de har det. Det er også hendes overordnede råd: At man som tillidsvalgt får talt med sine kollegaer. Birgitte fortæller om sin tillidsvalgte at hun, på trods af hun sidder langt fra Birgitte og ikke opdager alle problemer, har en god opmærksomhed på kollegaerne:

*"Vores tillidsrepræsentant, hun er mere sådan, hun snakker lidt mere med os på en anden måde, og kan mærke hvis der er noget med os, hvis vi er sure eller et eller andet. Så spørger hun, hvad fanden er der galt med dig, og så kan man lige rappe et eller andet af. Så lurder hun nogen af, du ved, hvor hun synes, at de har rippet for meget, så går hun og holder lidt øje med dem."* (Birgitte)

Lizette mener, at det er vigtigt at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten ikke bare venter på, at medlemmerne henvender sig, men at de selv er opsøgende:

*"De skal være foran! Altså de skal være på forkant, med hvad der foregår, og hvis de så ser, at der er noget der er galt, så skal de tage en snak med den pågældende og finde ud af "hvordan kan vi hjælpe dem"."* (Lizette)

Et forebyggelsestiltag, som Anna fremhæver, er at de tillidsvalgte skaber et "rum" med den enkelte medarbejder, hvor der er plads til at tale om f.eks. trivsel.



Anna fremhæver, at hvis der havde været et sådan rum, hvor hun i enerum med f.eks. hendes tillidsrepræsentant kunne have talt om, hvordan hun havde det, så kunne hendes stress måske være blevet taget i opløbet.

Det er et fåtal af de interviewede, der har oplevet, at deres tillidsvalgte har gjort en positiv forskel i deres proces med stress. Hvis vi retter blikket mod spørgeskemaundersøgelsen, viser der sig et lignende billede. Således svarer henholdsvis 40 % og 35 % "ved ikke" til, hvorvidt de oplever at tillidsrepræsentanten eller arbejdsmiljørepræsentanten udøver en indsats for medarbejdere, der er i risikozonen for at udvikle stress<sup>19</sup>. Hertil mener over en fjerdedel, at deres tillidsvalgte "slet ikke" eller "i lav grad" gør en indsats for kollegaer, der er i risikozonen for at få stress. Der ligger således et potentiale i at uddanne tillidsvalgte til at spotte og støtte kollegaer, der er i farezonen for at udvikle stress. Samt til at støtte medarbejderen i forbindelse med en eventuel sygemelding og tilbagevenden til arbejdet. De tillidsvalgte kan ligeledes bistå med støtte i forbindelse med behov for ændringer i medarbejderens arbejdsmiljø, -opgaver og -ansvar.

#### Hjælp stressramte kollegaer med at erkende, at de har eller er ved at udvikle stress

Ud fra interviewene fremgår det, at det kan være en overordentlig stor udfordring at erkende, at man har eller er ved at udvikle stress. Flere af de interviewede beretter f.eks. om, at være gået til lægen med dette eller hint symptom, fordi de troede de havde en alvorlig sygdom. Hvorefter lægen til deres overraskelse har fortalt dem, at deres symptomer skyldtes stress.

Som tillidsvalgt kan man hjælpe sine kollegaer med at erkende, at de har stress, eller begyndende stress. Således at de hurtigst mulig kan få ændret på den situation, som skaber stressen. Eller så at den pågældende kan sygemelde sig, hvis det er nødvendigt.

Her er nogle eksempler på hvilken rolle tillidsvalgte har spillet for nogen af interviewpersonerne. Lizette forklarer, hvordan hun efter at være brudt sammen med gråd, snakker med sin arbejdsmiljørepræsentant:

*"Og så kiggede jeg på min arbejdsmiljørepræsentant og så sagde jeg til hende: "Er jeg der hvor jeg pludseligt opdager at jeg måske... [har stress]?" "Ja!" bekræfter hun." (Lizette)*

Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller også Lizette om hvilke muligheder, der er i deres sundhedsforsikring, ift. til at håndtere begyndende stress. Mange gange kender medarbejdere ikke de muligheder, som er i deres sundhedsforsikring, og det kan derfor være en god ide som tillidsvalgt at oplyse en stressramt kollega om det, hvis medarbejderen er tilmeldt en sådan forsikring.

For Jytte er det en medarbejder fra HK, som hun snakker med i telefonen, der gør hende opmærksom på, at hun kan have stress. Senere bliver hun også tilknyttet en coach fra HK, som hjælper hende til at tage en vigtig beslutning:

*"Og det var først da ham coachen fra HK, faktisk sagde, at det her er der ikke nogen mennesker, som skal udsætte sig selv for (...).*

---

<sup>19</sup> Bilag 1 spørgsmål 1.23 og 1.24

*Så blev jeg klar over, at det er altså ikke mig, som der er noget i vejen med. Og det var ligesom med til, at jeg tog den beslutning, at jeg ikke skulle blive der” (Jytte)*

Coachen fra HK gør hende opmærksom på, at hendes vilkår ikke er rimelige. Hvilket hjælper hende til at tage beslutningen om, at hun skal væk fra den arbejdsplads.

### Tænk stress-forebyggelse ind i tillids- og arbejdsmiljørepræsentantarbejdet

Stress er et af de største arbejdsmiljøproblemer, og derfor giver det god mening at tænke stressforebyggelse ind i tillids- og arbejdsmiljørepræsentantarbejdet. Tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten kan hjælpe ud fra deres forskellige positioner.

Arbejdsmiljørepræsentanten kan hjælpe med at se på, om der er forhold i det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, der er med til at fremprovokere stress hos kollegaerne. Arbejdsmiljørepræsentanten har også myndighed til at bruge trivsels- og arbejdsmiljøundersøgelser som redskab. Nogle interviewpersoner fortæller, hvordan der nogle steder er mest fokus på det fysiske arbejdsmiljø og ikke psykiske, måske fordi der ikke er viden nok om psykisk arbejdsmiljø. Vores spørgeskemaundersøgelse bekræfter ligeledes, at der er ca. dobbelt så mange, der ”slet ikke” mener det psykiske arbejdsmiljø bliver håndteret på en tilfredsstillende måde af chefen (14,4 %), sammenholdt med hvor mange der mener, at det fysiske arbejdsmiljø ikke bliver håndteret på en tilfredsstillende måde (7,6 %). Arbejdsmiljørepræsentanten kan sørge for, at også det psykiske arbejdsmiljø kommer i fokus.

Tillidsrepræsentanten kan hjælpe med at sikre, at der er balance mellem de ressourcer og kompetencer, der er brug for, at skabe en god trivsel. Blandt andet ved at sikre at der er sammenhæng mellem tid og arbejdsomfang for kollegaerne

Begge kan hjælpe med at have en føler ude hos medarbejderne, for at tjekke hvordan de trives. Samt hjælpe til at igangsætte en proces med at formulere en stresspolitik for, hvordan stress kan forebygges og håndteres på arbejdspladsen. På Michaels arbejdsplads holder ledelsen og tillidsrepræsentanterne et møde hver tredje måned, hvor de sætter fokus på trivsel:

*”Ja, blandt andet bliver alle tillidsrepræsentanterne inviteret til – det ligger fast i kalenderen – samtale hver 3. måned. Hvilket er super positivt. Så Signe og jeg vi sidder hver 3. måned oppe hos hende og snakker med HR-personen og organisationskonsulenten og snakker om trivsel og hvordan det går i huset.” (Michael)*

Så samarbejdet om trivsel mellem ledelse og de tillidsvalgte er sat i system på hans arbejdsplads. Til gengæld kunne han godt tænke sig, at arbejdsmiljørepræsentanter generelt kom mere på banen:

*”Men jeg gad godt og så arbejdsmiljørepræsentanterne spillede en større rolle på arbejdspladserne (...). For det er dem, der kan gøre noget ved de der trivselsundersøgelser. Og de kan gå tværfagligt ind. Vi [de tillidsvalgte] kan jo kun gøre det, hvis det er hk´ere, der kommer til os, eller holde øje med hk-gruppen, ellers bliver vi jo afvist sandsynligvis. Og de kan jo ligesom gå ind for alle faggrupper” (Michael)*

Som tillids- og arbejdsmiljørepræsentant, er det en god ide at tænke over, hvordan stressforebyggelse kan tænkes ind i tillids- og arbejdsmiljørepræsentantarbejdet på den konkrete arbejdsplads.

## Viden om stress

Flere af de interviewede efterlyser, at deres arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant får en større viden om stress, og bliver mere aktive i forhold til at udbrede den, samt bliver bedre uddannede til at håndtere stress.

Heidi savnede i forbindelse med sit forløb at have en arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant, som kunne give hende støtte, sparring og "et kærligt spark". Men for at en tillidsvalgt kan give dette, kræver det, at vedkommende har de rette uddannelser og en god menneskelig forståelse.

Leif' tillidsvalgte Vivian, som også var en fin støtte under hans stressforløb, har taget uddannelse i stresshåndtering. Det gør, at hun kan gå ind og tale med de kollegaer, som føler sig overbebyrdede. Leif fremhæver, at det vigtigste er at lytte, for at høre om kollegaen har et problem med stress eller bare brokker sig, og for på den måde at tage stressen i opløbet, så det ikke hober sig op.

Tove efterspørger at hendes tillidsrepræsentant, som har taget uddannelse i stresshåndtering, får brugt sin uddannelse mere aktivt. Det kunne være ved at udbrede information om, hvilke symptomer på stress man kan have, for at kollegaerne på den måde får reageret hurtigere, hvis de har symptomer på stress. Eller det kunne være ved på andre måder at bidrage til, at kollegaernes stress bliver bremset i opløbet, så at de undgår at blive rigtigt syge.

## Handlemuligheder for kollegaer

### Vær opmærksom på om dine kollegaer trives

Når vi ser på resultaterne i spørgeskemaundersøgelsen, fremgår det, at næsten en fjerdedel (23 %) af de ansatte inden for LO-området svarer, at de mener kollegagruppen "slet ikke" eller "i mindre grad" er opmærksomme på stress. Der er ligeledes en kønsforskel, da kvinderne i lidt højere grad end mændene svarer, at de mener kollegagruppen er opmærksomme på stress hos kollegaer<sup>20</sup>. Dette kan indikere et manglende fokus på stress, og at der med fordel kan oplyses om stress såvel på ledelses- som på medarbejderniveau.

Kollegaer kan hjælpe med at spotte kollegaer, som er i farezonen for at udvikle stress, ved at være opmærksomme på om kollegerne trives eller om de er for pressede. Det er desværre ikke altid det der sker, viser interviewpersonernes beretninger, hvilket der selvfølgelig er mange, også "gode", grunde til. Troels oplevede, at hans kollegaer henvendte sig til ham i perioden op til at han fik stress, og sagde til ham, at han skulle passe på sig selv, idet de kunne se, at det var uholdbart, at de var så få folk i Troels' funktion.

*"Der var lige et par kollegaer, som havde fat i mig og sagde, de syntes at jeg skulle passe på mig selv. Og der var mange i produktionen, som tog mig i forsvar, som der sagde, "det bliver ikke ved med at gå det der, du kan ikke blive ved med at holde til det der." (...) Det var alt for hård en belastning, så der er andre der har kunnet se det før mig." (Troels)*

---

<sup>20</sup> Bilag 1 – spørgsmål 1.25 + bilag 2 – spørgsmål 1.25

Både Lizette og Birgitte mener, at det kan have en forebyggende effekt, hvis kollegaer er opmærksomme på hinanden, og på om nogle udviser stresssymptomer. Birgitte oplever, at hendes kollegaer efterhånden er blevet ret gode til det. Lizette forklarer, hvordan hun prøver at være opmærksom på kollegaer, som er i farezonen for at få stress – ikke ved at ”overfalde” dem, men ved at tale med dem og tilbyde sin hjælp. Også Michael og Per mener, at det er en god idé, at arbejde med at skabe øget bevidsthed blandt kollegaerne om trivsel og stress. Selv mener Per, at hans bevidsthed om stress betyder, at hvis en kollega siger fra over for en arbejdsopgave, så respekterer han det og bliver ikke irriteret. I tråd hermed siger Leif, at man som kollega til én med (begyndende) stress, kan hjælpe ved at sige til personen, at de skal give slip, udskyde arbejde og ikke forsøge at nå det hele på for kort tid.

Michael prøver som kollega, på flere måder at forebygge stressen. Både ved at opbygge tillid, og i sin koordinatorstilling ved at hjælpe potentielt stressede kollegaer med at strukturere deres arbejde.

*”Jeg prøver at være mere opmærksom på mine kolleger, end jeg var før. Være social og en god kollega, fordi sådan bygger man jo også nogen gange de der bånd, [der gør] at folk kommer til én og siger noget. (...) og i og med, at jeg nogen gange har de der lederagtige opgaver, koordinerende opgaver, så kan jeg jo også nogen gange gå ind og strukturere det for andre, hvis jeg ligesom kan se, at de har for travlt. Så kan jeg sige, ved du hvad det gør vi ikke i dag, det gør vi i morgen, så tag det roligt.” (Michael)*

Men det kan også være vigtigt at debattere, hvor grænsen for kollegaers ansvar for trivslen går, og hvornår ledelsen skal spille en større rolle. John udtrykker sin holdning sådan her:

*”Men jeg mener i bund og grund er det jo virksomheden, der skal tage sig af medarbejderne. Selvfølgelig er det dejligt at kollegaer hjælper hinanden, men det er jo virksomheden, der i sidste ende har gavn af at medarbejderne trives. For hvis ikke du trives på din arbejdsplads, så mener jeg ikke, at du kan yde det stykke arbejde, som virksomheden gerne vil have.” (John)*

John mener, at det er menneskeligt og positivt, at kollegaerne hjælper og støtter hinanden for at forhindre at nogen får stress, men at ansvaret for medarbejdernes trivsel er og bliver virksomhedens. Virksomheden har ansvaret for et sikkert og trygt arbejdsmiljø, som man ikke bliver syg af at være i.

### Kræv et arbejdstempo hvor der er tid til trivsel

Nogle informanter nævner, at arbejdstempoet er med til at skabe et arbejdsmiljø, hvor der ikke er tid til at tage sig af hinanden. Det kan være frustrerende for den enkelte, men det kan også være problematisk fordi flere fortæller, at det at have tid til at tale med hinanden kan virke stressforbyggende. I nedenstående citat fortæller Tove om, hvordan hun oplever det høje arbejdspress.

*”Jamen vi har jo ikke tid til at snakke sammen næsten, fordi det skal bare køre så stærkt hele tiden. (...) Man har aldrig mulighed for ligesom at sige, ”er du ved at have det skidt, eller er der noget galt”. Så på den måde, så kan vi som kollegaer ikke rigtig hjælpe hinanden.” (Tove)*

Denne oplevelse med ikke at kunne hjælpe hinanden, havde Jette også i den afdeling, hvor hun var, indtil at hun fik stress. Da Jette vendte tilbage til arbejdet efter at havde været sygemelding, blev hun flyttet til en flexafdeling. Her er medarbejderne ansat på særlige vilkår, og arbejdspresset er mindre. Jette beskriver i følgende citat, hvordan hun oplever sin nuværende arbejdssituation.

*"Jamen altså der er ikke mere travlt end, at hvis der er en der hænger med hovedet, eller der er et eller andet der går én på, jamen så har vi tid til at tage os af det."* (Jette)

Således gør det mindre arbejdspress i flexafdelingen ikke kun noget godt for Jette, men det gør også, at hun kan være med til at støtte sine kollegaer. Netop det at kunne støtte kollegaer kan også være vigtigt for opretholdelsen af et godt arbejdsmiljø, og det kan være et led i at skabe en stressforbyggende kultur på en arbejdsplads. Jette giver i følgende citat udtryk for, vigtigheden af at kunne støtte sine kollegaer, og hun svarer følgende, da hun bliver spurgt om, hvad der kunne gøres for at forebygge stress på hendes arbejdsplads mere generelt – også uden for flexafdelingen?

*"Det skulle være lovligt at tage sig af sine medmennesker. Men altså, det er det jo bare ikke."* (Jette)

Jette oplever således, at det ikke er "tilladt" uden for flexafdelingen at bruge tid på at støtte sine kollegaer. Heidi fortæller ligeledes, hvordan hun investerer meget energi i at støtte sine kollegaer, uden at det bliver anerkendt af arbejdspladsen, som en vigtig indsats for trivslen. Det gør Heidi stresset, og derfor har hun besluttet at bekymre sig mindre om sine kollegaer. Den manglende anerkendelse af hendes kollegiale engagement, gør at Heidi ikke føler, at hun kan eller vil prioritere at bekymre sig om sine kollegaers trivsel. Det kan således anbefales at give rum til og anerkendelse for, at medarbejderne støtter hinanden, som et led i at skabe en arbejdspladskultur med mindre stress.

### Fælles diskussion af rimelige rammer for arbejdsvilkår og arbejdstid

Hvis man som kollegaer, på sin arbejdsplads, oplever stress som et stort arbejdsmiljøproblem, kan man bruge hinanden som sparingspartnere i forhold til at finde ud af, hvilke ændringer der skal til for at forbedre arbejdsmiljøet i en mere stressfri retning. Dette giver Charlotte et eksempel på i følgende citat.

*"Det er noget vi diskuterer [i den faglige klub]. Altså en ting er, at jeg har været belastet på den der måde. Vi har yngre kollegaer, som har mindre børn og sådan noget. Man er væk 10 uger i træk og er kun hjemme i weekenden, og er fuldstændig mast. Det er jo heller ikke en måde at have det. Det er da meningen, at de skulle kunne beholde deres familier også. Så det diskuterer vi, og det er oppe i tiden, så jeg håber at de [arbejdspladsen] lytter til, hvad vi siger."* (Charlotte)

Charlotte beskriver her, hvorledes den faglige klub bruges til at diskutere og finde rimelige rammer for arbejdsvilkår og arbejdstider.

Dette kan være en måde at ændre oplevelsen og opfattelsen af stress på fra at være et individuelt problem, til et strukturelt problem, som man kollektivt kan finde løsninger til. Denne kollektive tilgang er ikke mindst vigtigt, når folk arbejder alene til hverdag, som Charlotte gør.

At dialogen mellem kollegaer er vigtig, oplevede vi ligeledes på en anden arbejdsplads, vi besøgte. Her interviewede vi bl.a. Tove og Jette, som stod på hver sin side af den samme type problematik. Tove som arbejder i produktionen i virksomheden, oplevede frustration og vrede over en kollega, som var allokert til finplanlægning halvdelen af tiden og til produktionen den resterende del af tiden. Kollegaen var dog aldrig til stede på produktionslinjen. Jette var, ligesom Toves kollega, allokert halvtid til finplanlægning, og oplevede både fra egen og andres side frustration over, at hun ikke havde tid til nok til at være ved produktionslinjen pga. omfanget af arbejdet som finplanlægger. Her rettes frustrationerne mod kollegaer i stedet for arbejdsbetingelserne, og begge medarbejdere endte med at blive ramt af stress. Hvis der havde været rum og mulighed for, at kollegaerne kunne tale sammen om deres arbejdsbetingelser, kunne man muligvis have videregivet til ledelsen, hvorledes struktureringen af arbejdet forårsagede frustrationer hos kollegaerne. Herigennem kan man muligvis undgå et arbejdsmiljø præget af frustrationer og derved forebygge stress hos de involverede medarbejdere.

### Tal højt om stress – bryd tabuet om stress som et individuelt problem

Som det fremgår af ovenstående, er der på flere arbejdspladser ikke tid eller rum til at tale om stress. Flere af interviewpersonerne giver ligeledes udtryk for, at stress er et tabubelagt emne på deres arbejdsplads. Flere har oplevet, at kollegaer ikke har været åbne omkring deres stressforløb. Mange fortæller også, at når de har valgt at være åbne omkring deres stressforløb, er de blevet taget vel imod. At åbenhed er vigtigt for håndteringen af stress på en arbejdsplads, giver John eksempel på i følgende citat.

*”Vi havde også en anden kollega, som ikke havde det så godt. (...) Vi stod og snakkede der-nede, og jeg forklarer hende, hvordan jeg havde det, og hvad hun måske kunne gøre for [at få det bedre]. Og så siger hun så, ”det er da dejligt”. Ja undskyld siger hun så, ”ikke at du har det sådan, men at jeg ikke er den eneste”. Så det er sådan meget et tabu emne engang imellem tror jeg.” (John)*

Det at John delte sin historie, gjorde altså at hans kollega følte sig mindre alene med sin stress. John siger endvidere, at han mener det at træde frem med stress, kan være en måde at bryde med tabuet omkring stress på en arbejdsplads. Denne oplevelse understøttes ligeledes af deltagerne i gruppeinterviewet, som fortæller, at det at kunne tale åbent i gruppen om stress, og de udfordringer man oplevede med stress, gør at emnet ikke længere er tabu for dem.

### Handlemuligheder for individer

#### Lyt og læg mærke til symptomer

I afsnittet ”Hold øje med stress-symptomer og tegn på mistrivsel” side 45 beskriver vi nogle af de symptomer, der optræder hyppigst blandt de personer, der har deltaget i henholdsvis interview- og spørgeskemaundersøgelsen – samt hvilke kønnede mønstre der er i de to undersøgelser. Som skrevet har flere af de interviewede prøvet at gå til lægen med symptomer, som de troede skyldtes den ene eller anden sygdom, men som viste sig at være relateret til stress. Der er således et fåtal der kobler deres fysiske symptomer til, at de kan have stress.

Nogle af de interviewede fortæller dog, at de var opmærksomme på, at de havde stress-symptomer, men at de alligevel ikke reagerede på dem. Eksempelvis forklarer Birgitte, at hun fandt det pinligt, at hun havde stress for anden gang, og hun tænkte derfor, at hun håbede på at kunne "arbejde sig ud af stressen". Andre interviewede har ikke, op til at de blev syge, opdaget deres symptomer, men set i bakspejlet har de godt kunnet udpege symptomerne. Nogen har også haft familiemedlemmer eller kollegaer, som har gjort dem opmærksomme på deres ændrede adfærd, mens andre interviewede selv blev opmærksomme på stressen pga. deres ændrede opførsel over for kollegaer, familie eller fremmede.

Som individ er det vigtigt, hvis man vil undgå at udvikle stress eller stressrelaterede sygdomme, at man er opmærksom på de signaler og symptomer, man får fra sig selv. Mange af de tidligere stressramte i vores undersøgelse fremhæver, at de ville ønske, at de havde lyttet til og reageret på deres symptomer på et tidligere tidspunkt. Nogle udtrykker at de ville ønske, at de havde sagt fra overfor stressorerne eller havde opsøgt læge eller anden form for hjælp. Flere af dem føler, at de nu kender deres symptomer bedre, og at de derfor kan tage antydninger til stress i opløbet, så de ikke bliver syge igen. Peter forklarer eksempelvis, hvordan han bruger "stress-symptomerne" aktivt nu til at forebygge stress:

*"Jeg får en fysisk påmindelse om, nu skal du altså lige trække dig lidt ned igen, for jeg vil for meget."* (Peter)

Det kunne på denne baggrund være relevant, hvis medarbejdere fik et bedre kendskab til stress og stresssymptomer, for på den måde selv at kunne bidrage aktivt til at forebygge, at de udvikler en decideret langvarig stress.

### Sig fra

Det er forskelligt om de interviewede i optakten til, at de udviklede stress, forsøgte at få involveret deres chef eller ej i forhold til at bremse udviklingen af stress. Nogle har ikke sagt fra, og andre har undervejs i processen forsøgt at sige fra over for den belastning, de var udsat for. Som Birgitte, der flere gange i månederne op til hun blev syg, havde været nede og fortælle sin chef, hvor skidt hun havde det. Andre fortæller, at de ikke involverede deres leder. Enten på grund af manglende tillid, eller som Lis, der ville tage hensyn til lederen, som også virkede meget presset. En gruppe af de interviewede personer har ikke sagt direkte fra over for arbejdspresset, fordi de ikke var bevidste om, hvor pressede de var.

Fælles for næsten alle er, at de nævner "det at sige fra" over for en for stor arbejdsbyrde eller for dårlige arbejdsforhold, som en af de vigtigste ting, man individuelt kan gøre, for at forebygge stress hos en selv. Mange siger direkte, at de igennem deres stressforløb har skullet lære at sige fra, som f.eks. Lizette.

*”Lizette: Jeg gør rigtigt meget for at huske mig selv på: Hvad er mit ansvar? Hvad skal jeg gøre? Hvad skal jeg sige ja og nej til? (...) Jeg har simpelthen sat regler op for mig selv.*

*Interviewer: Okay, hvilke regler f.eks.?*

*Lizette: Det kan være noget med at jeg bliver nødt til at sige fra, hvis jeg får for meget arbejde herinde.*

*Interviewer: Gør du så det?*

*Lizette: Det gør jeg!”*

For Lizette er det lykket at lære at sige fra og lave nogle regler, som beskytter hende imod stress. Men det at sige fra er ikke altid en nem opgave. Eksempelvis tvivler Peter stadig på, om han i fremtiden vil kunne lægge sin autoritetstro fra sig og sige fra, hvis det er nødvendigt.

*”Og jeg ved heller ikke selv, om jeg måske hopper i den igen, det kan jeg ikke svare på. For når jeg sidder i situationen – har jeg så lige den der rygrad. Når jeg sidder og snakker med dig, så er jeg en fandens karl, men det er jeg ikke sikker på, at jeg er.” (Peter)*

Som Peter beskriver i ovenstående citat, kan det være nemt nok at sige fra, når man taler om en hypotetisk situation, men han er ikke sikker på, at han ville kunne sige fra over for en stor arbejdsbyrde i fremtiden, selvom han ved, hvad signalerne er, og hvad stress kan føre med sig. Flere af de interviewede personer giver udtryk for at være pligtopfyldende, og vil gerne gøre deres arbejde godt. Som beskrevet i ovenstående er der nogen, der bliver stressede af at skulle tage sig af kollegaer, uden at få anerkendelse for det, mens andre må løbe for stærkt på arbejdspladsen, og andre igen bliver flyttet til arbejdsområder eller opgaver, som ikke fungerer for dem. Som det også er nævnt tidligere, er der heller ikke altid tid eller rum til, at kollegaerne kan tale med hinanden om stress eller lignende. På trods af disse strukturelle omstændigheder, som ligger uden for individet, er der mange som udtrykker en form for skam over at have fået stress, og dermed ikke klandrer arbejdspladsen, men i stedet, som eksempelvis Heidi, vender pegefingeren indad.

*”Heidi: Men i bund og grund, så er det min egen skyld.*

*Interviewer: Okay.*

*Heidi: Fordi, at jeg skulle have sagt fra. Altså mange ville jo så nok sige, at det er din arbejdsplads skyld, men nej det syntes jeg egentlig ikke, det er.”*

Selvom mange af de interviewede udtaler sig kritisk omkring deres arbejdsplads, deres ledelse eller deres kollegaer, er der alligevel flere, der svarer som Heidi i ovenstående citat, når de spørges til, hvem der har ansvaret for eller er skyld i, at de fik stress. Der er altså en tendens til, at de stressramte påtager sig et stort ansvar, og måske mere end hvad rimeligt er, for deres stress-historik.

For en del er det med at lære at sige fra, koblet til at øve sig i at give slip på ansvarsfølelse eller sagt på en anden måde, fokusere sin ansvarsfølelse på færre ting.

Eksempelvis havde Per, der arbejder som brandmand ved siden af sit almindelige arbejde, før i tiden altid sin brandmandsradio tændt, også når han ikke havde vagt. Nu slukker han den, når han ikke har vagt. Derudover har han opsagt sit tillidshverv. Per beskriver det som, at det er vigtigt at lægge helte-rollen fra sig.



*"Folk de skal tænke over, at de kun er en del af spillet. Man kan ikke som enkeltperson løse alverdens gåder, man skal blive bedre til at sige fra, vil jeg sige generelt." (Per)*

Pers kommentar skal ses i lyset af, at han før han fik stress, tog meget arbejde på sig, for at få de løse ender på arbejdet til at hænge sammen.

Leif frasagde sig også mange opgaver, bl.a. deltagelse i udvalg omkring produktionens organisering, og lod sit TR-arbejde køre på lavt plus. Hans anbefalinger til andre er at sørge for, at man ikke har for mange forskellige opgaver, så man føler, man ikke når det hele. Hans mener, det hjælper at frasige sig ansvar, så man kan fokusere.

Ida peger på hendes alt for høje arbejdsmoral, som en af årsagerne til, at hun ignorerede sine stresssymptomer så længe, at hun blev syg med stress. For hende er en vigtig del af forebyggelsen, at nedjustere sin arbejdsmoral og lægge arbejdet fra sig, når hun kommer hjem og ikke tænke på arbejde, når hun har fri. Hun beskriver sit redskab, til at forbygge at hun tager arbejdet med hjem, sådan her:

*"Jamen jeg tror, det der det jeg lærte af min psykolog, med at tage en "regnfrakke" på når jeg går på arbejde, og så smider jeg den når jeg går hjem." (Ida)*

På den måde kan hun "tage regnfrakken af" og dermed smide de udfordringer væk, som hun er stødt ind i løbet af dagen.

At arbejde med sin evne til at sige fra overfor for meget arbejde eller ansvar eller for dårlige arbejdsbetingelser, er altså en essentiel del af den individuelle stressforebyggelse. Det er selvfølgelig helt afgørende at strategien ikke står alene, men kombineres med andre mere organisatoriske stressforebyggende tiltag på arbejdspladsen.

### Vær åben og bed om hjælp

En del af de interviewede tilkendegiver, at det har været en god strategi for dem, at tale åbent om deres stressreaktioner. John har den oplevelse, at kollegaerne støtter ham, når han får stressreaktioner, og at denne støtte skyldes, at han er åben omkring det.

*"Så som jeg siger, sig til og så kan du få hjælp, ellers så kan du ikke. Fordi så er man jo bare sær, hvis ikke folk ved, hvad det er der er galt." (John)*

John har stadigvæk perioder, hvor han med egne ord tænder af for et godt ord. I de tilfælde er hans strategi at sige undskyld og forklare bagefter. Hans åbenhed omkring stressen, gør at hans kollegaer og chef forstår, hvorfor han reagerer, som han nogen gange gør. Han er sikker på, at den hjælp og støtte han får fra sin chef og sine kollegaer, hænger sammen med sin åbenhed. Andre af de interviewede peger også på evnen til at bede om hjælp, som en vigtig del af stressforebyggelsen. Heidi bruger også det "at bede om hjælp" til at forebygge, at hun får stress igen:

*"Jamen der bruger jeg mine kollegaer. Heldigvis har jeg fået en rigtig god værkfører også. Jeg havde en rigtig god før, men ham her er også meget menneskelig, og det betyder meget. Ham ved jeg også, at jeg kan gå til, hvis der er noget." (Heidi)*

Denne mulighed for at bede om hjælp, og den positive respons fra værkføreren, hjælper hende. Hvis det ikke havde været sådan, ville hun få dårlig samvittighed, når der var noget, hun ikke kunne nå, fordi hun, som hun selv beskriver det, er så loyal og pligtopfyldende.

I fokusgruppeinterviewet diskuteres også, det med at bede sin chef, om det man har behov for. En af deltagerne i interviewet synes hun har rimelig let ved at gå til sin chef:

*”Jeg siger bare, jeg har brug for sådan og sådan, så fungerer jeg bedst. Det har han fuld forståelse for. Han vil gerne have, jeg fungerer godt.” (Lene)*

Hun oplever, som det ses i citatet, at chefen også oplever, at det er meningsfuldt, at hjælpe hende til at fungere godt på arbejdspladsen. En anden deltager, er lige startet i nyt job med ny chef, og hun føler, det kan være svært at stille krav. Men hun gør det i små bidder, på sin egen forsigtige måde. Diskussionen i gruppen går også på, at frygten for at blive set som svag er en stor barriere for at bede om hjælp.

Generelt er en anbefaling til medarbejdere, der går rundt og føler sig stressede, at være åbne og dele med arbejdspladsen, hvordan de har det. For på den måde at vække empati i stedet for f.eks. uforståenhed eller afstandstagen, hvilket jo kan være en konsekvens af f.eks. udfarende opførsel som Johns”. Om den strategi kan bruges afhænger selvfølgelig af, hvordan medarbejderens relation til kollegaerne og lederne er. Muligvis vil der være nogle arbejdspladser, hvor arbejdsklimaet er så dårligt, at det ikke er her, man kan finde støtte.

### Sørg for at afkoble

Flere informanter fremhæver, det med at holde fri og afkoble fra arbejdet, som en vigtig del af stressforebyggelsen. Interviewpersonerne fremhæver forskellige måder at afkoble på – Tove bager kager og Per har en campingvogn stående, som han tager hen til i weekenderne.

Nogle gange handler det også om at have en mulighed for at tage en pause i løbet af dagen. Det kan være at gå en tur, hvis man føler det er ved at brænde på, eller som de har lov til på Lizettes arbejdsplads, at lave ti minutters meditation et par gange om ugen. Troels fremhæver, at man selv skal tage sig tid til at stressede af, fordi det ikke er sikkert, at virksomheden sætter de realistiske mål i forhold til arbejdstempoet, som den burde.

### Jobskifte

En sidste individuel strategi, og måske en sidste udvej, er at skifte job, hvis udsigterne til at arbejdsforholdene forbedres er for dårlige. Det er selvsagt ikke en kollektiv strategi, eller en strategi som (nødvendigtvis) skaber forandringer på arbejdspladsen. Men det kan være en tiltag, som man som individ kan overveje, hvis man er bange for, at ens arbejde vil gøre én syg.

Lizette er en af dem, som går med tanker om at skifte job pga. den manglende stresshåndtering på hendes arbejdsplads, og det skyldes ikke, at hun ikke er glad for sine opgaver:

*"Det skyldes ikke mine opgaver. Hvis der var en anden ledelse, så ville jeg blive her. Hvis der var en ledelse som kunne håndtere alt det der, så følte jeg, at jeg har så meget at give herinde, og man kunne drive det rigtig langt." (Lizette)*

Heidi går også med drømme om at skifte job, bl.a. fordi det går hende på, at hun i sit nuværende job bliver nedslidt. Hun håber dog at jobskiftet kan ske inden for virksomheden, og hun har bedt sin værkfører om hjælp, og han har givet udtryk for gerne at ville hjælpe hende videre.

## 6. Litteraturliste

### Bøger og rapporter

- Svend Aage Madsen, *Mænds sundhed og sygdomme*, 2014
- Niels Møller og Kasper Edwards, *Leanus-projektet - Lean uden stress – udvikling af et bæredygtigt produktionskoncept*, 2011 - kan downloades på <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/projekter/lean-uden-stress>
- Bo Netterstrøm, *Stress på arbejdspladsen*, 2002
- Susanne Nour og Lars Nellemann Thisted (red.), *Mangfoldighed i arbejdslivet. Når vi er lige men ikke ens*, 2005

### Artikler

- Malene Friis Andersen og Svend Brinkmann, *Nye perspektiver på stress i arbejdslivet*, [www.videnskab.dk](http://www.videnskab.dk) – 2/1 2014
- Thomas Milsted, *Manual 2: Fra stress til trivsel* – kan downloades på: <http://www.thomasmilsted.dk/manualer/>
- Birgit H. Petersson og Marie Hargreave, *Køn og stress*, Ugeskrift for Læger 25/2007

### Hjemmesider

- Fra stress til trivsel: <http://www.frastresstiltrivsel.dk>
- Sygeguide: [www.sygeguide.dk](http://www.sygeguide.dk)
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk>
- Videncenter for Arbejdsmiljø: <http://www.arbejdsmiljoviden.dk>
- Netdoktor: [http://www.netdoktor.dk/sundhed/symptomer\\_stress.htm](http://www.netdoktor.dk/sundhed/symptomer_stress.htm)

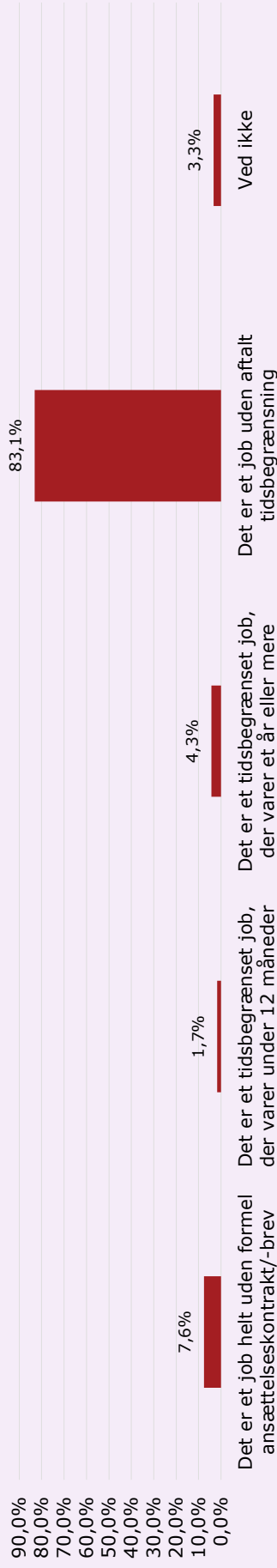
## 7. Bilagsoversigt

Bilag 1: Generelle frekvenser.....	70
Bilag 2: Køn.....	87
Bilag 3: Sammenkørsler.....	104

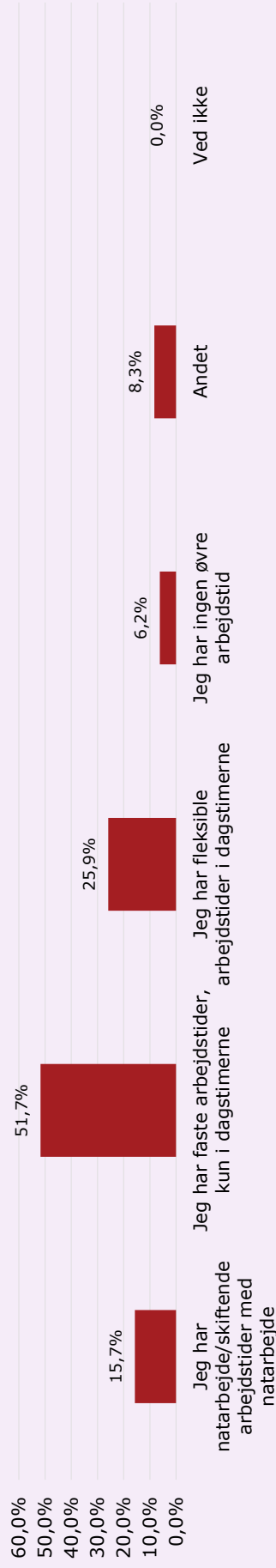
# Generelle frekvenser

Bilag 1

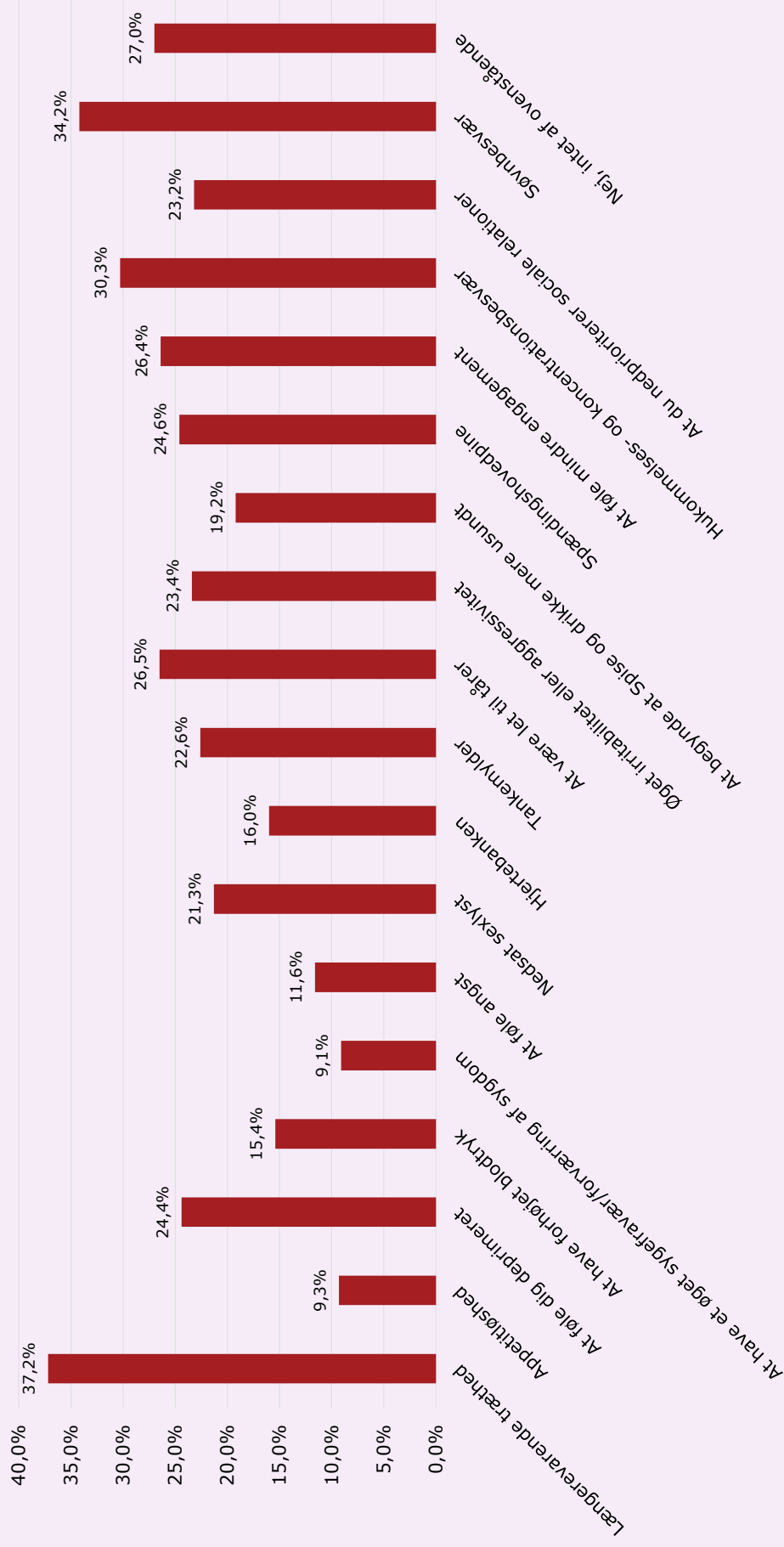
### Spg. 1.1: Hvilket af følgende udsagn kan bedst bruges til at beskrive dit nuværende ansættelsesforhold?



### Spg. 1.2: Hvilket af følgende udsagn kan bedst bruges til at beskrive dine arbejdstider (sæt gerne flere kryds)?

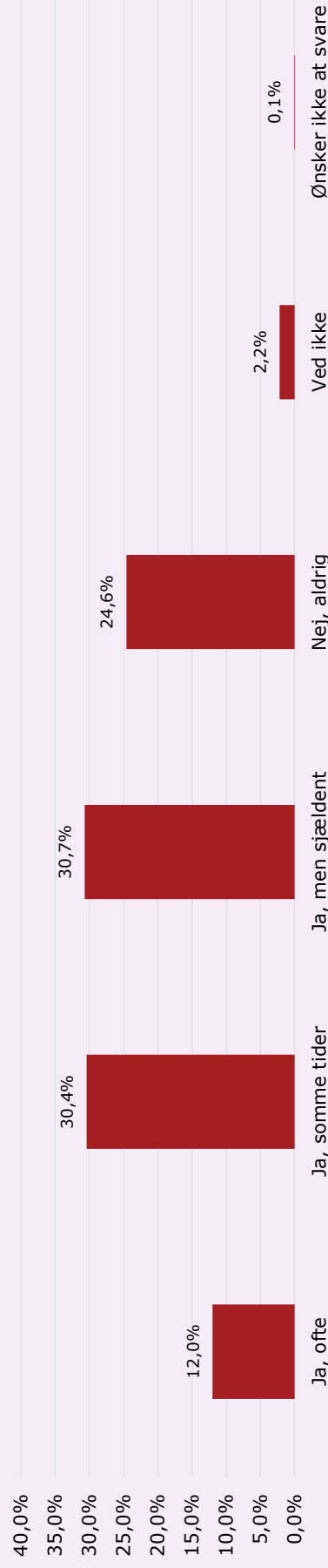


Spg. 1.3: Har du inden for det sidste år oplevet følgende (sæt gerne flere kryds)?

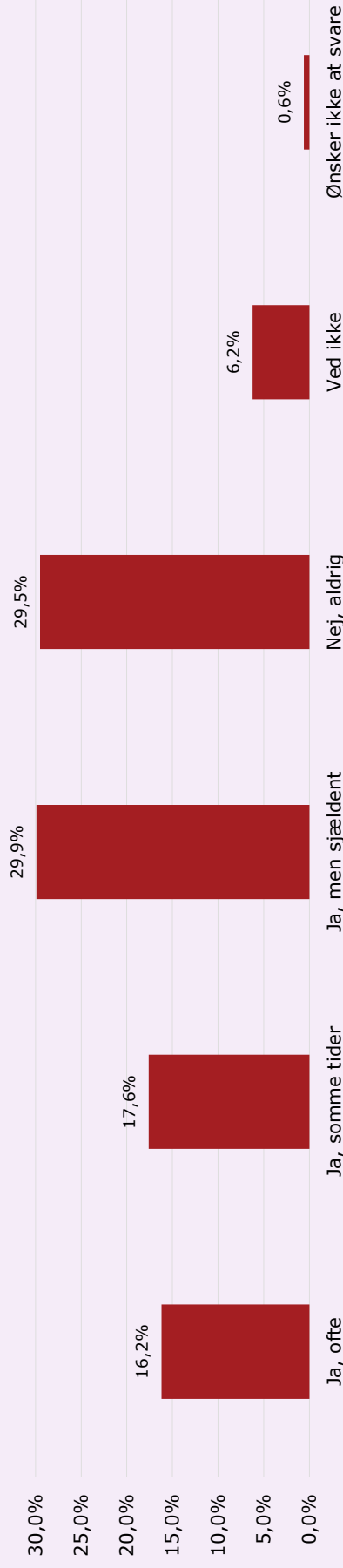




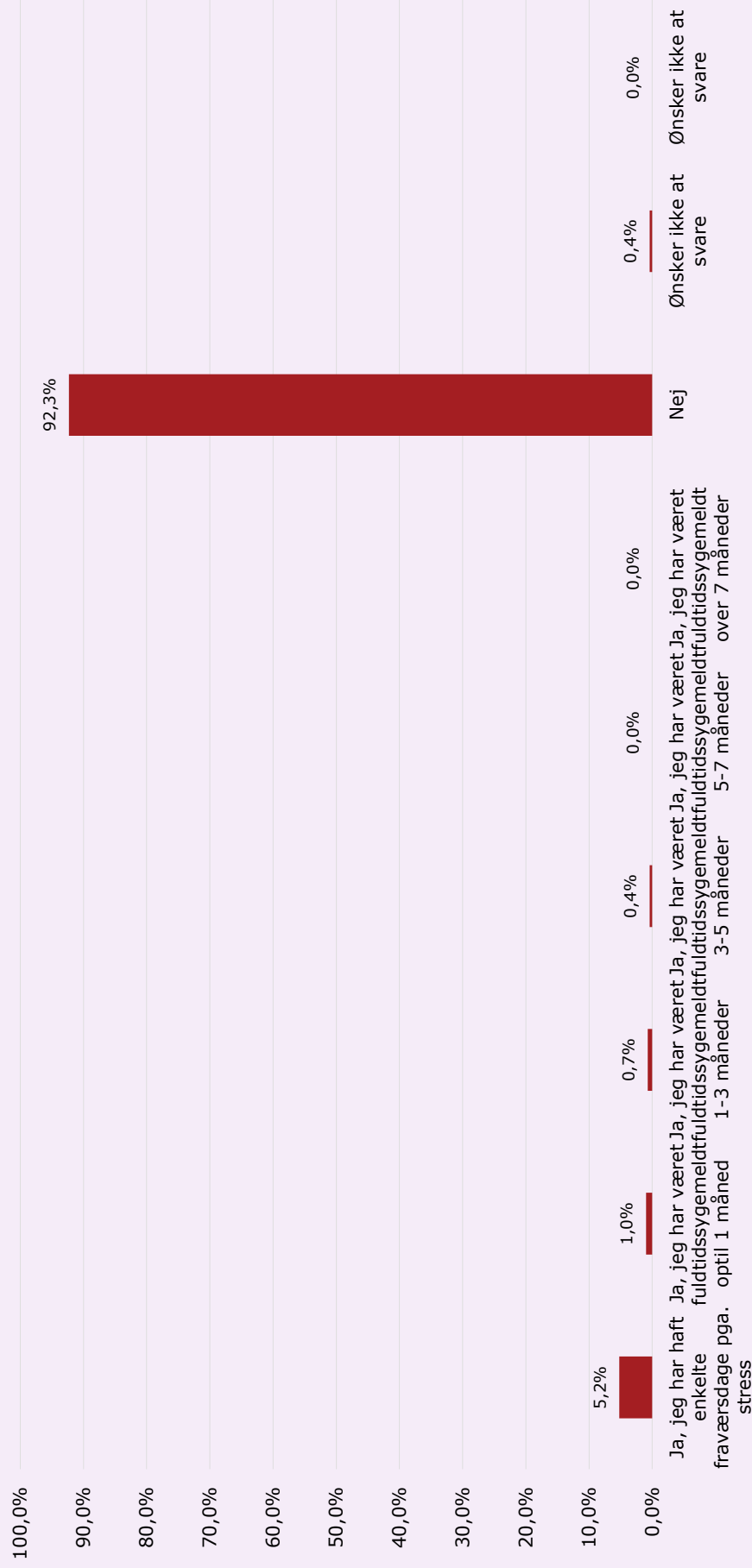
### Spg. 1.4: Har du inden for det seneste år oplevet at være stresset i dit arbejde?



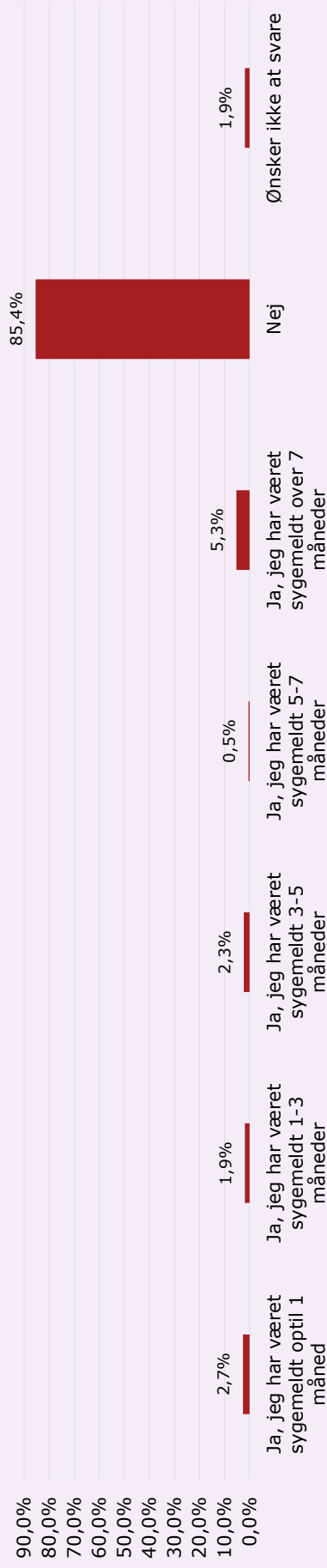
### Spg. 1.5: Har du inden for det seneste år oplevet at være at være stresset?



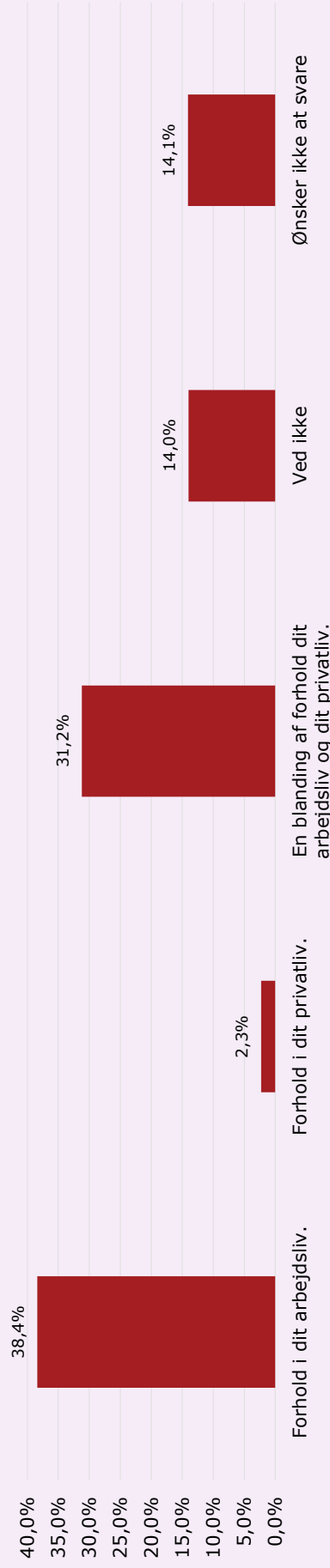
### Spg. 1.6: Har du været fraværende fra dit arbejde pga. stress inden for det seneste år?



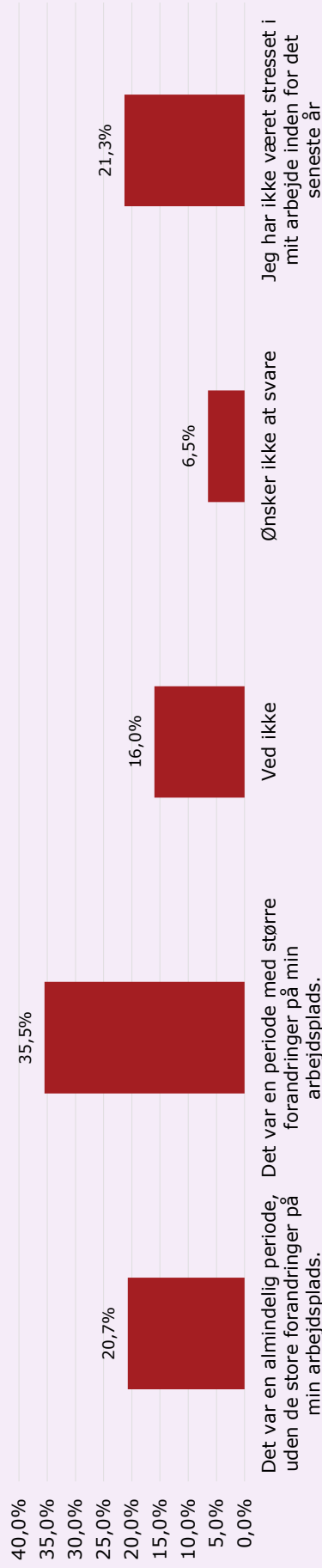
### Spg. 1.7: Har du været sygemeldt på grund af stress inden for det seneste år?



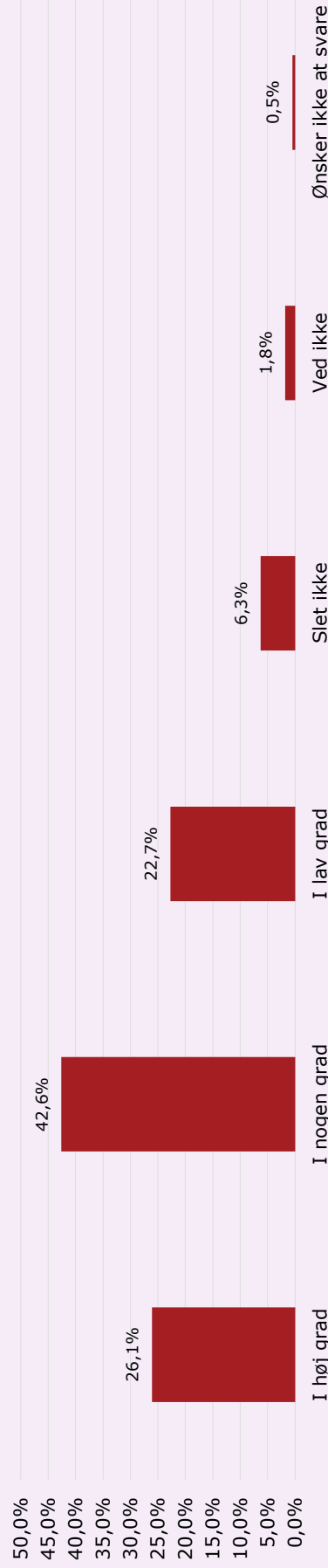
### Spg. 1.8: Da du var fraværende på grund af stress, skyldtes det så hovedsageligt?



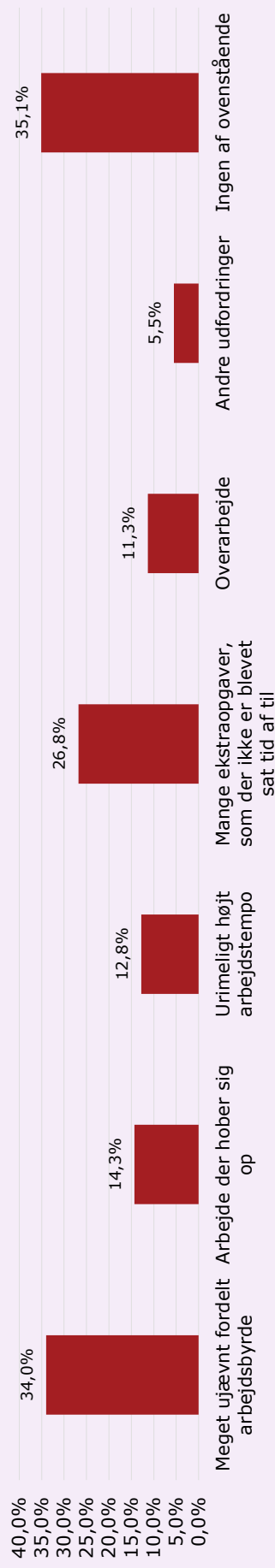
### Spg. 1.9: Hvad kendetegnede perioden op til at du fik stress?



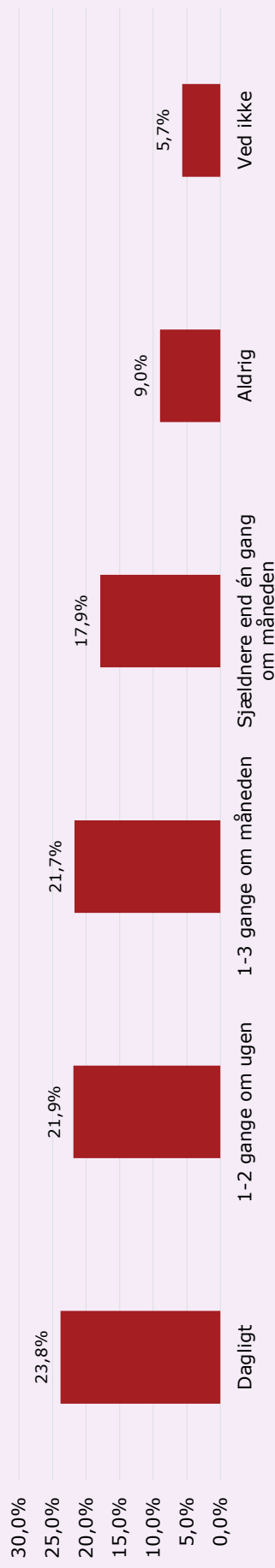
### Spg. 1.10: I hvilken grad føler du, at du har tilstrækkelig indflydelse på dit arbejde?



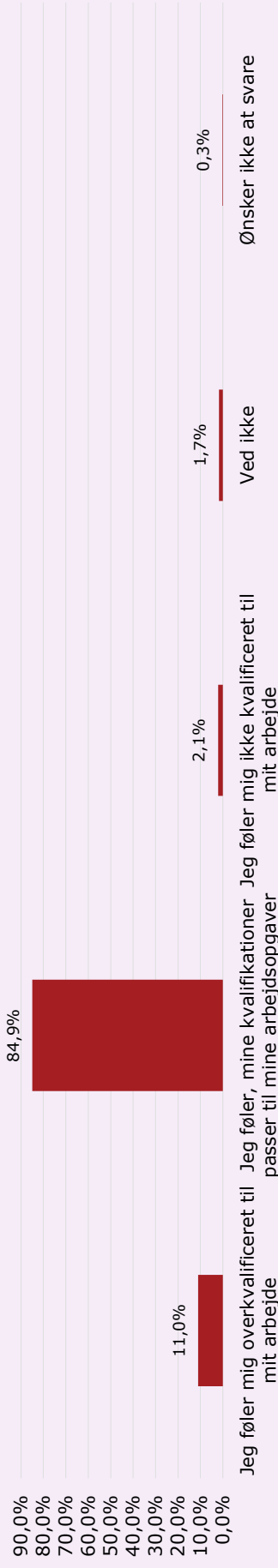
Spg. 1.11: Oplever du nogle af følgende udfordringer, i forhold til hvordan dit arbejde tidsmæssigt er organiseret?



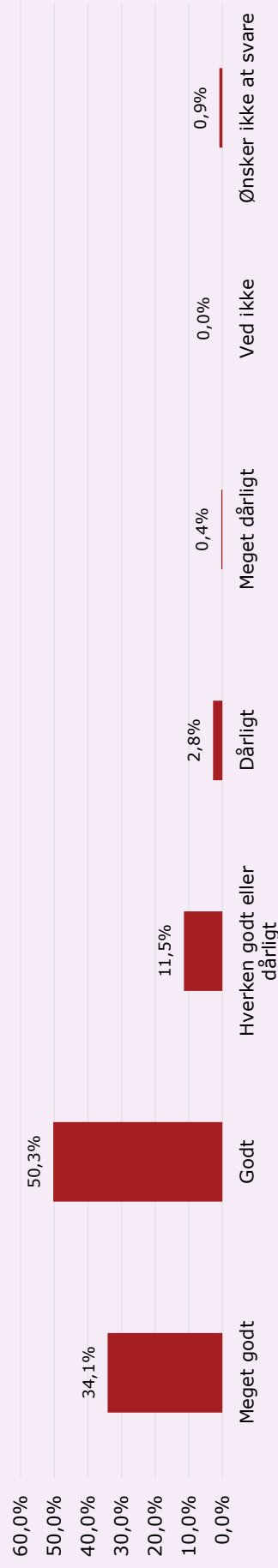
Spg. 1.12: Hvor ofte er dit arbejde præget af uforudsigelige ændringer, som du ikke har indflydelse på?



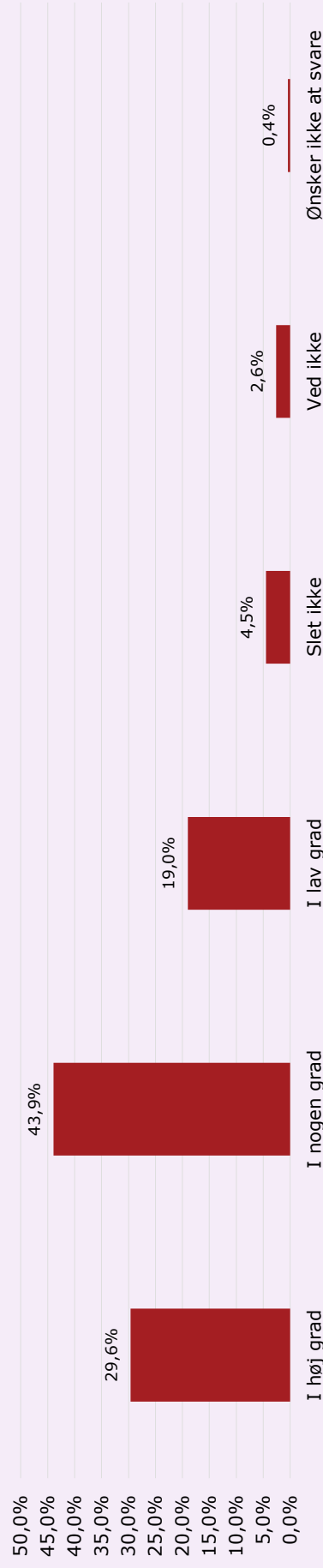
### Spg. 1.13: Hvordan oplever du, at dine arbejdsopgaver stemmer overens med dine kvalifikationer og færdigheder?



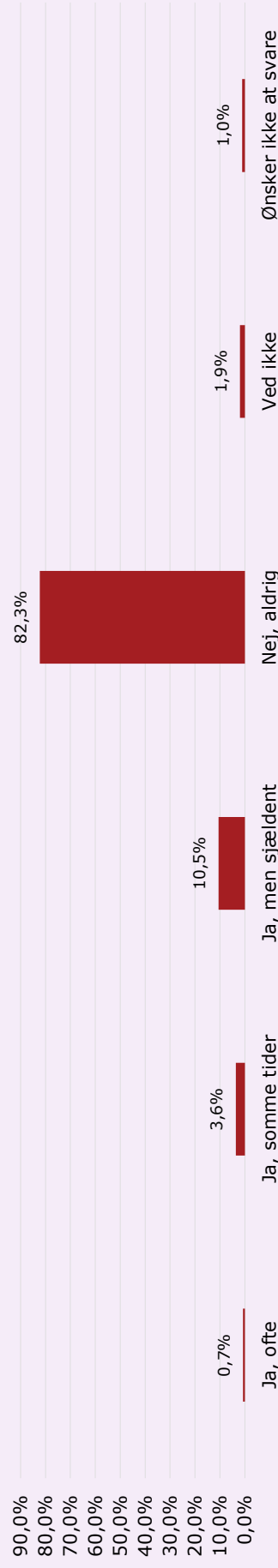
### Spg. 1.14: Hvordan oplever du samarbejdet blandt kollegaerne på din arbejdsplads?



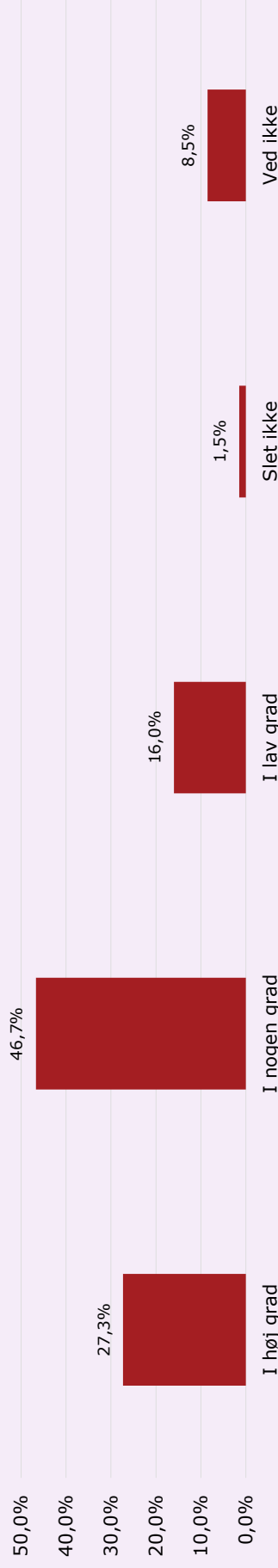
### Spg. 1.15: I hvilken grad føler du, at din ledelse anerkender dig for dit arbejde?



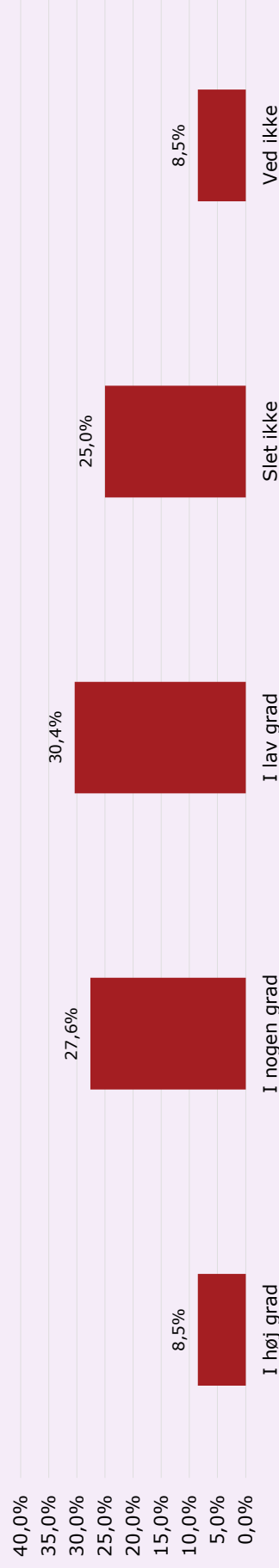
### Spg. 1.16: Har du inden for de seneste 12 måneder været udsat for mobning på arbejdspladsen?



Spg. 1.17: I hvilken grad oplever du at arbejdsopgaver på din arbejdsplads bliver fordelt på en retfærdig måde?

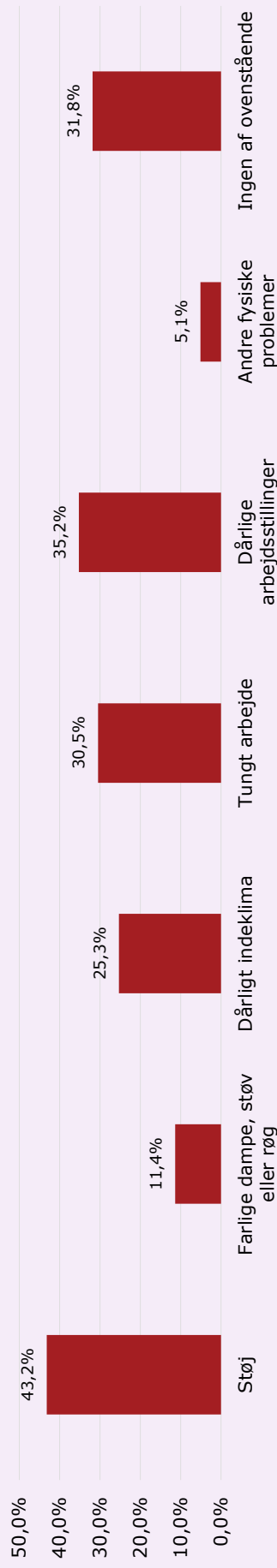


Spg. 1.18: I hvilken grad oplever du, at der forekommer urimelig forskelsbehandling på din arbejdsplads?

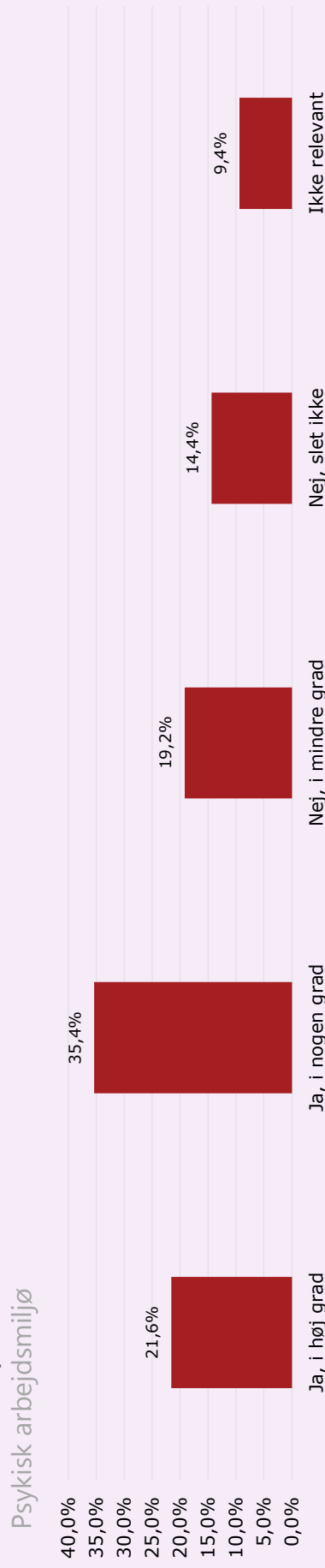




Spg. 1.19: Oplever du følgende problemer på din arbejdsplads (sæt gerne flere kryds)?

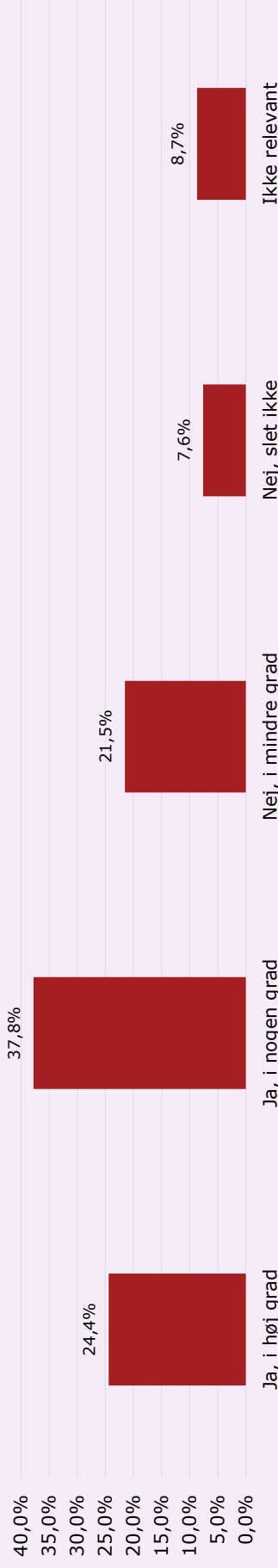


Spg. 1.20: Oplever du at problemer med det psykiske og fysiske arbejdsmiljø håndteres på en tilfredsstillende måde af ledelsen?

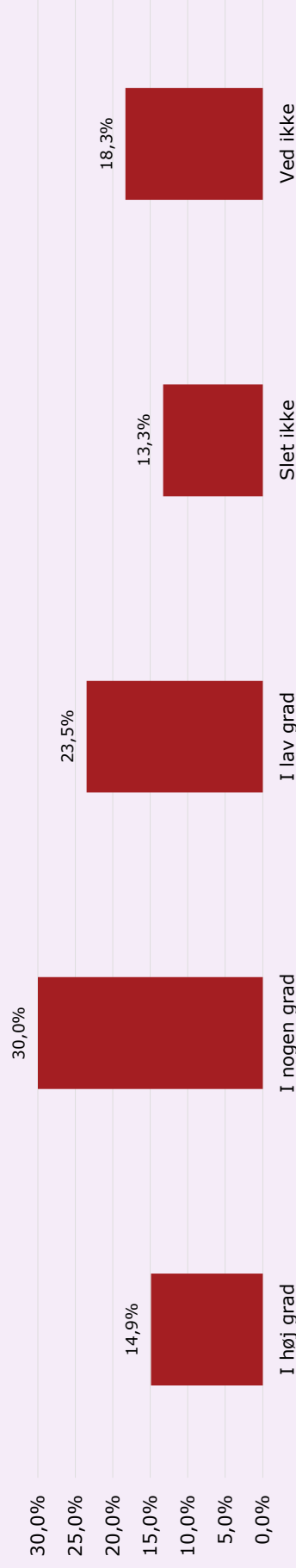


### Spg. 1.21: Oplever du at problemer med det psykiske og fysiske arbejdsmiljø håndteres på en tilfredsstillende måde af ledelsen?

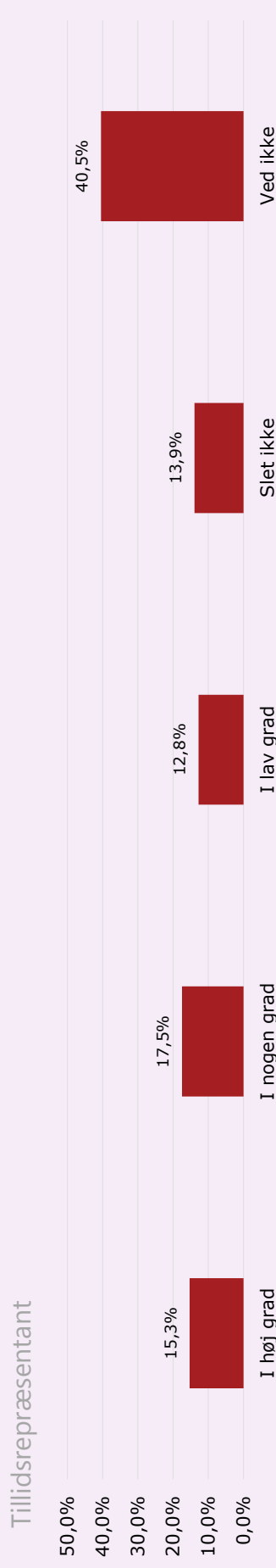
Fysisk arbejdsmiljø



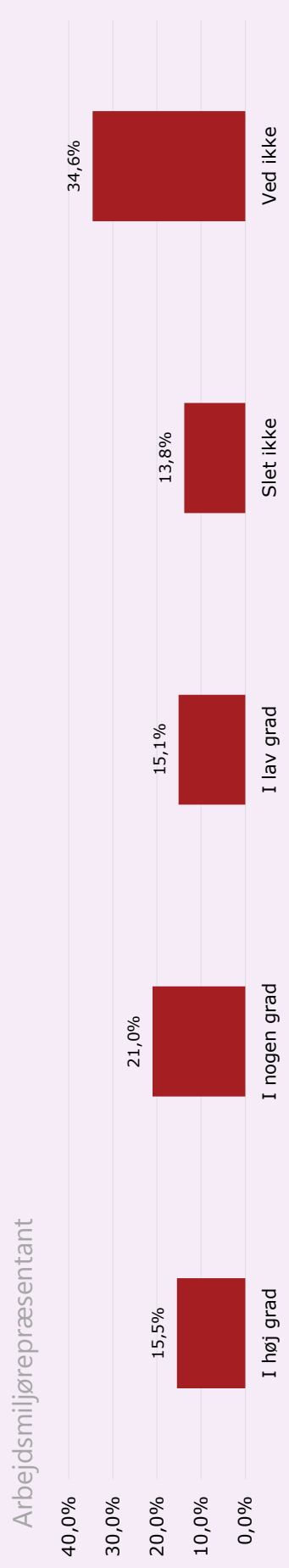
### Spg. 1.22: I hvilken grad oplever du, at ledelsen på din arbejdsplads gør en indsats for medarbejdere, der udviser begyndende tegn på stress?



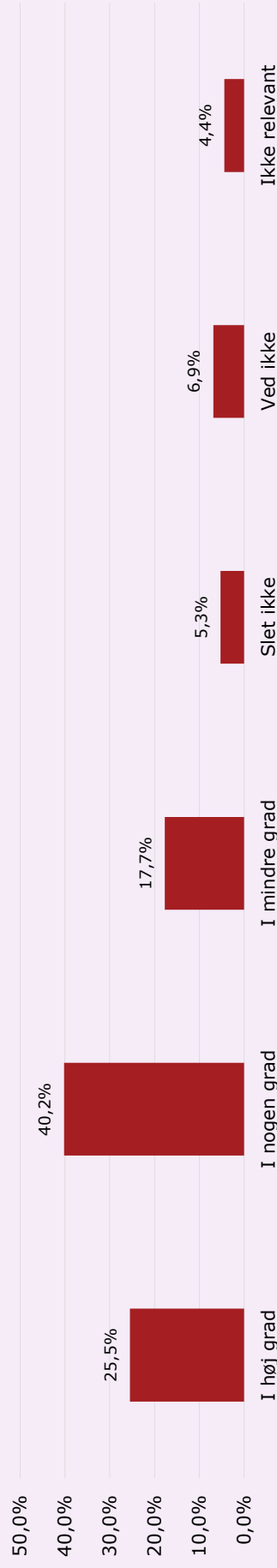
Spg. 1.23: I hvilken grad oplever du, at din tillidsvalgte eller arbejdsmiljørepræsentant gør en indsats for at støtte kollegaer, der er i risikozonen for at udvikle stress?



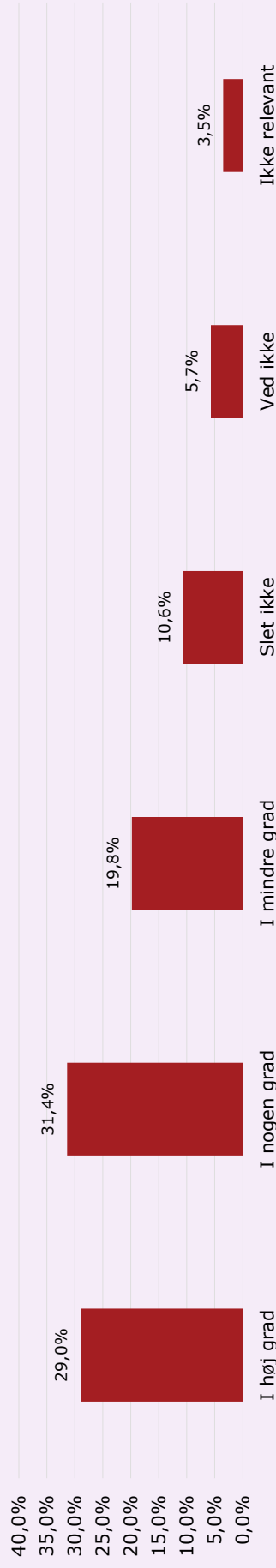
Spg. 1.24: I hvilken grad oplever du, at din tillidsvalgte eller arbejdsmiljørepræsentant gør en indsats for at støtte kollegaer, der er i risikozonen for at udvikle stress?



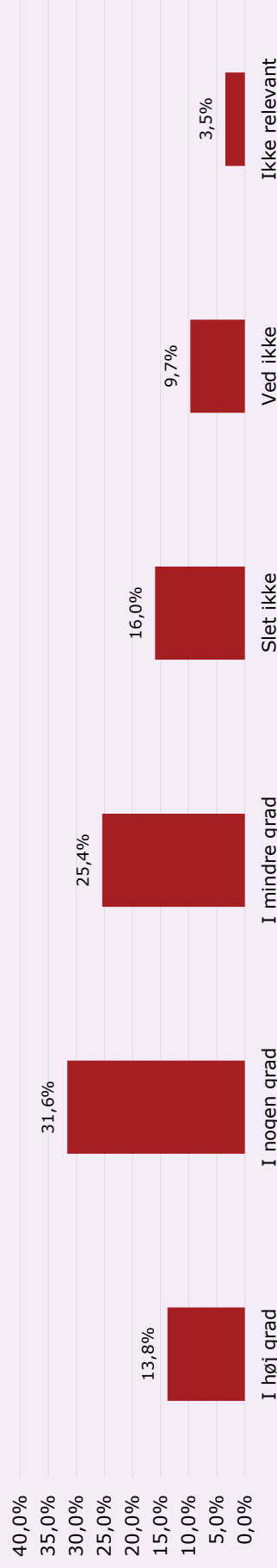
Spg. 1.25: I hvilken grad oplever du, at I i kollega-gruppen er opmærksomme på om kollegaer trives eller udviser tegn på stress?



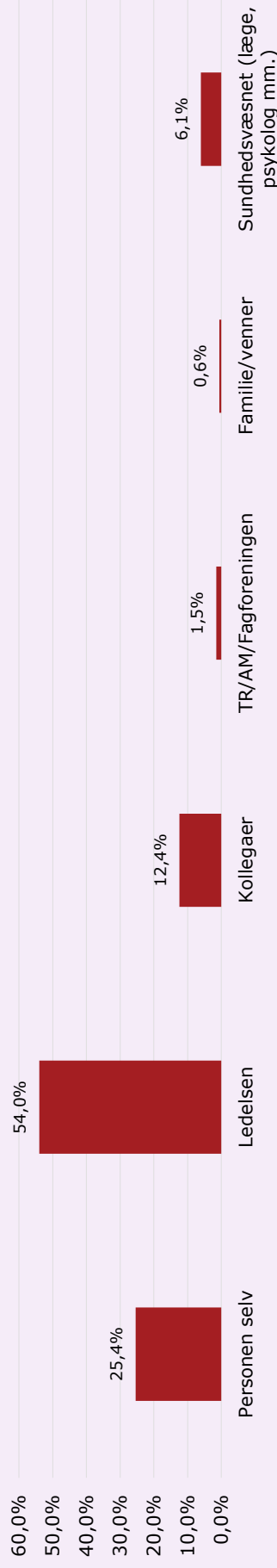
Spg. 1.26: I hvilken grad har du tillid til, at din ledelse vil tage godt imod dig, hvis du fortæller, at du har for mange arbejdsopgaver eller føler dig for presset?



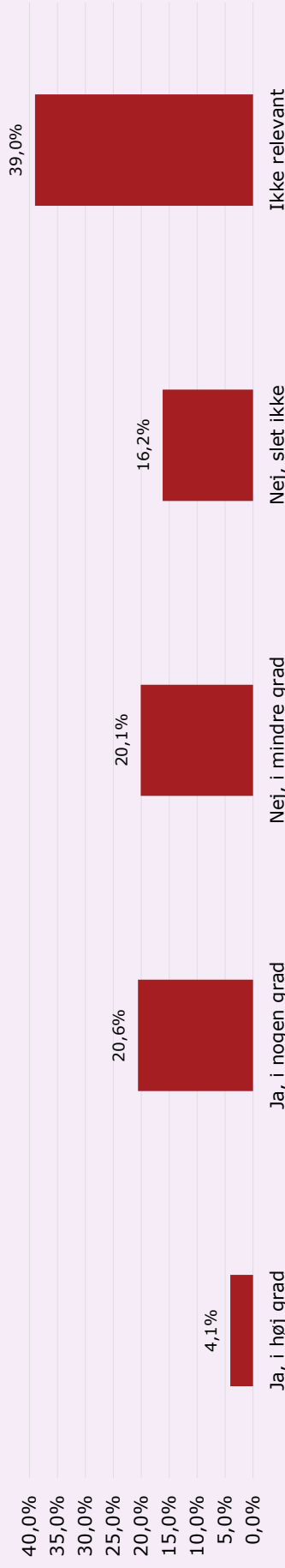
Spg. 1.27: I hvilken grad oplever du, at ledelsen gør en indsats for at forebygge stress generelt på din arbejdsplads?



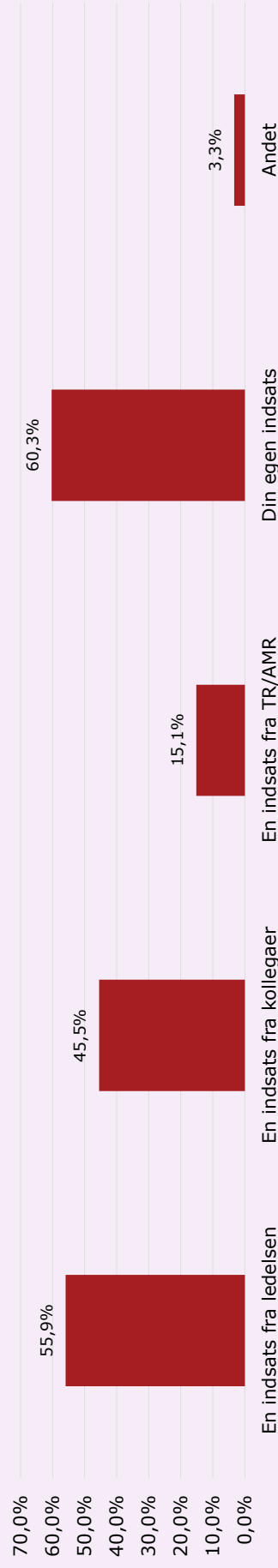
Spg. 1.28: Hvem mener du har hovedansvaret for, at en stressramt kommer godt tilbage på arbejde?



Spg. 1.29: Er de forhold på arbejdspladsen, der medvirkede til, at du blevet stresset, blevet forbedret?



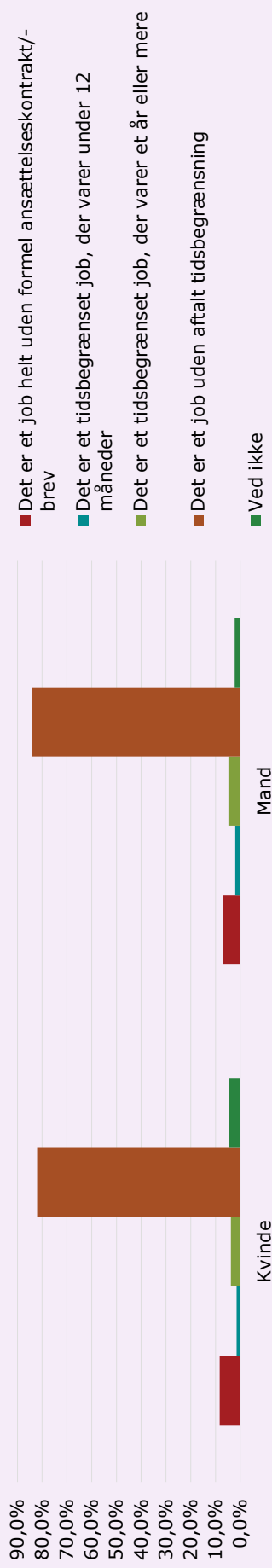
Spg. 1.30: Er de forbedrede arbejdsforhold hovedsageligt et resultat af (sæt gerne flere kryds)



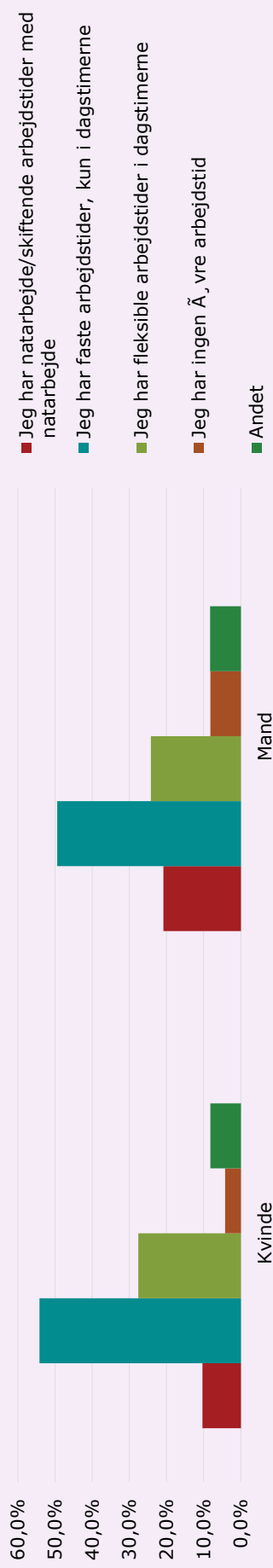
# Køn

Bilag 2

### Spg. 1.1: Hvilket af følgende udsagn kan bedst bruges til at beskrive dit nuværende ansættelsesforhold?

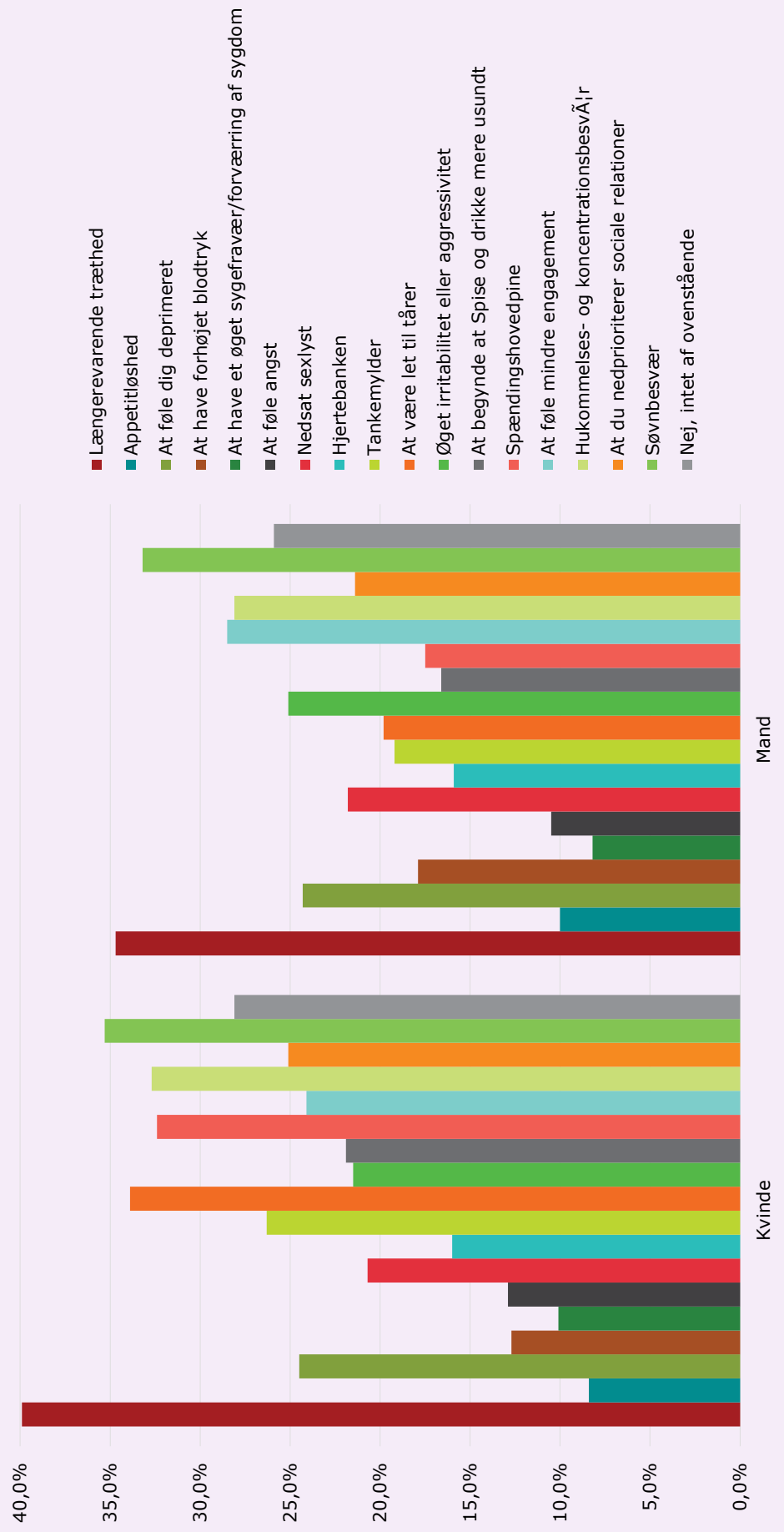


### Spg. 1.2: Hvilket af følgende udsagn kan bedst bruges til at beskrive dine arbejdstider (sæt gerne flere kryds)?

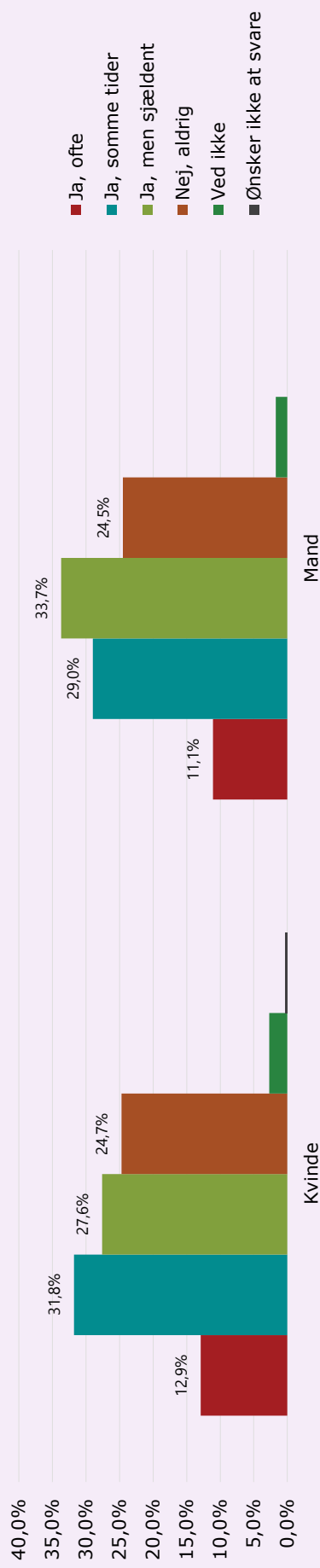




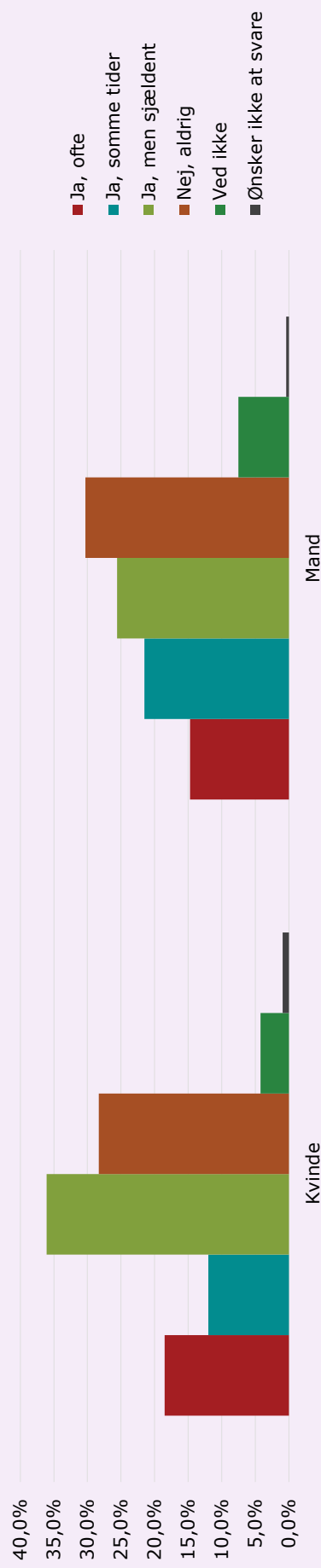
Spg. 1.3: Har du inden for det sidste år oplevet følgende (sæt gerne flere kryds)?



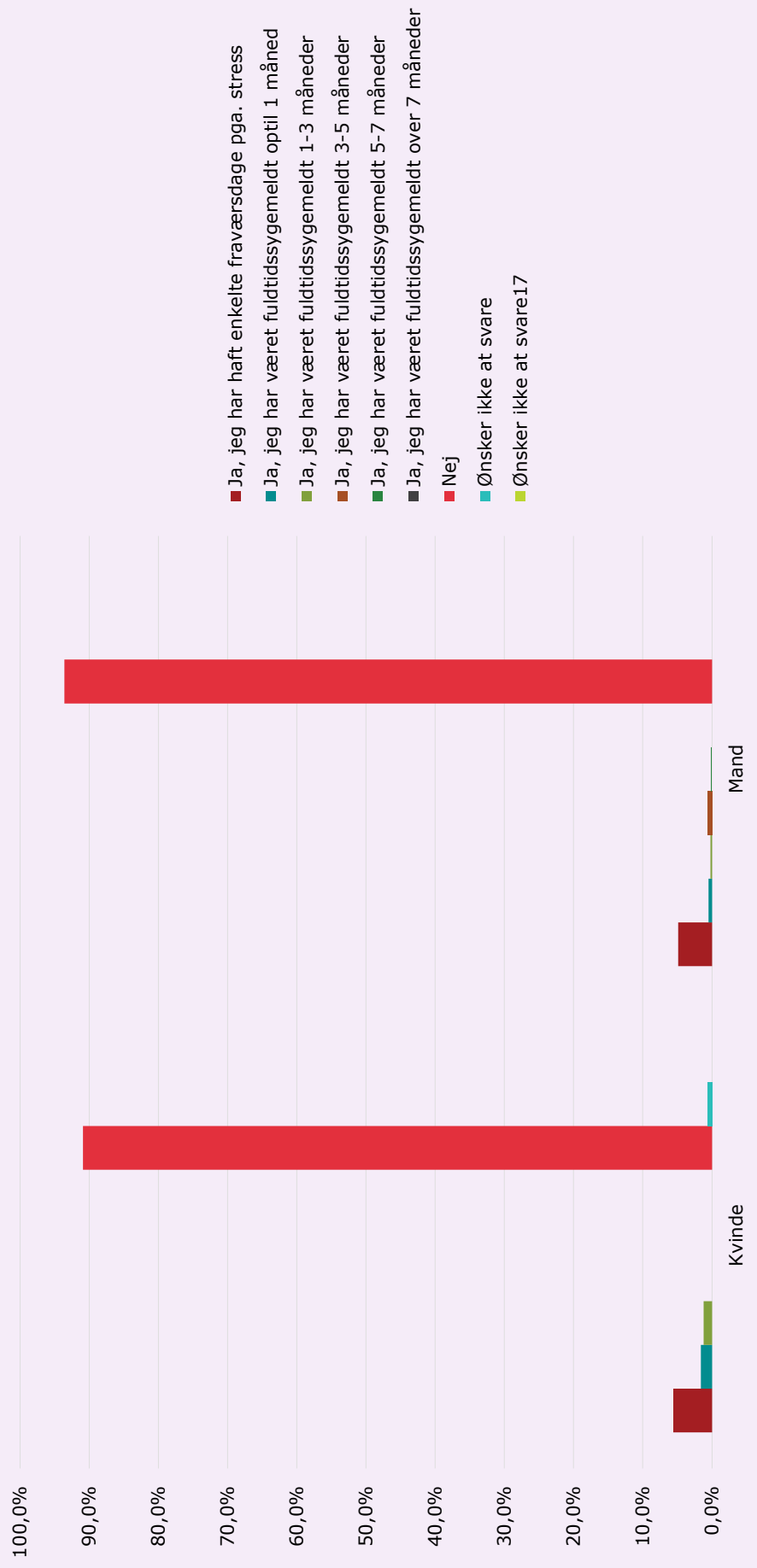
Spg. 1.4: Har du inden for det seneste år oplevet at være stresset i dit arbejde?



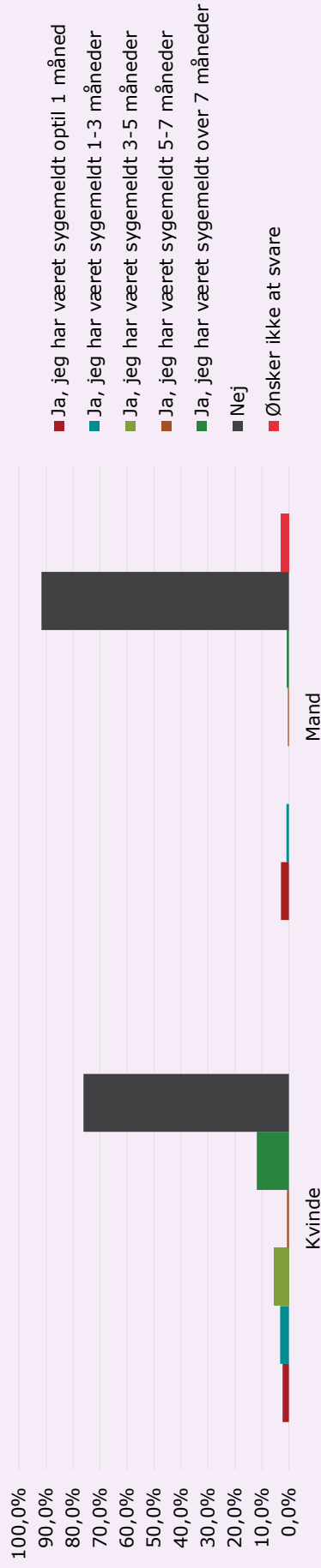
Spg. 1.5: Har du inden for det seneste år oplevet at være stresset?



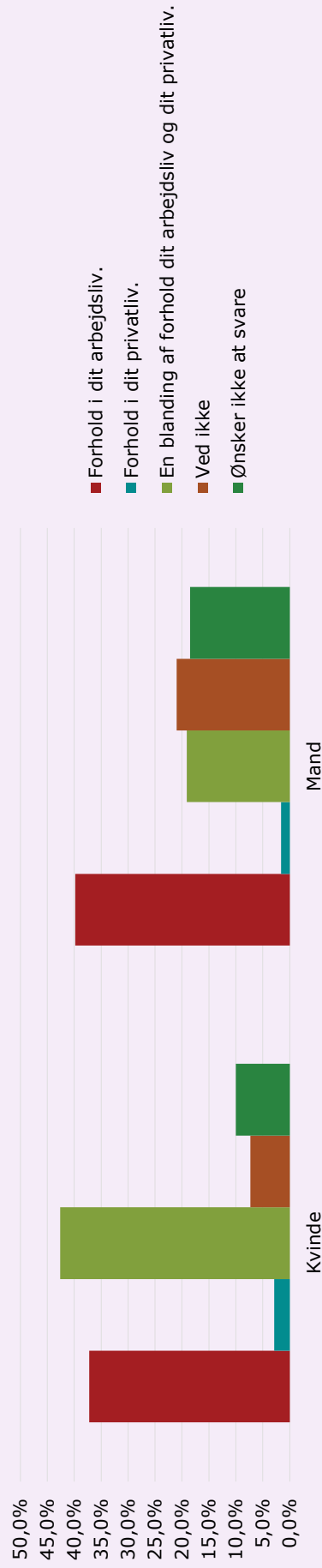
Spg. 1.6: Har du været fraværende fra dit arbejde pga. stress inden for det seneste år?



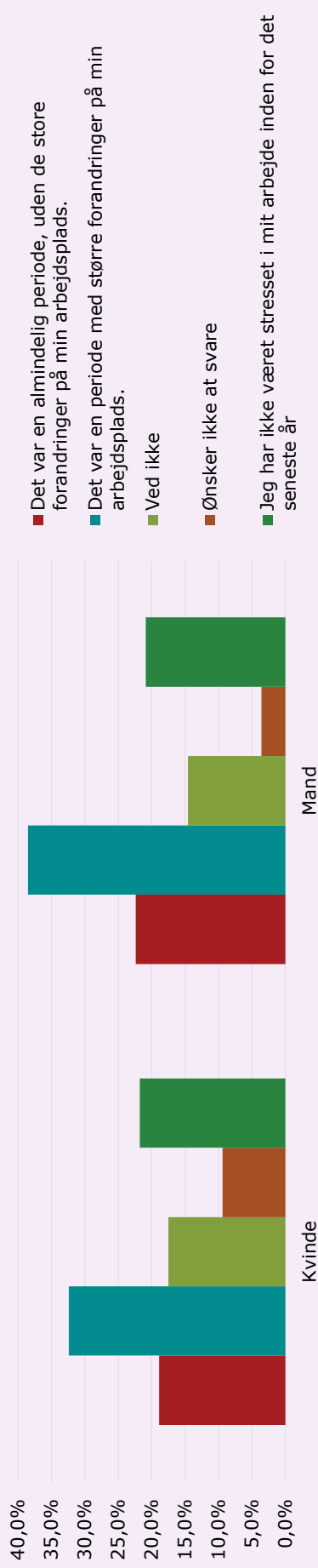
Spg. 1.7: Har du været sygemeldt på grund af stress inden for det seneste år?



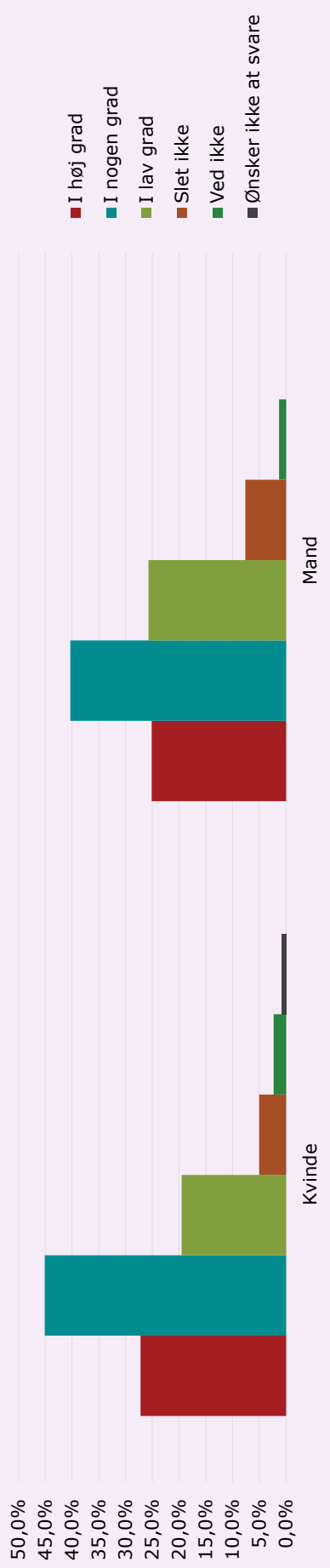
Spg. 1.8: Da du var fraværende på grund af stress, skyldtes det så hovedsageligt?



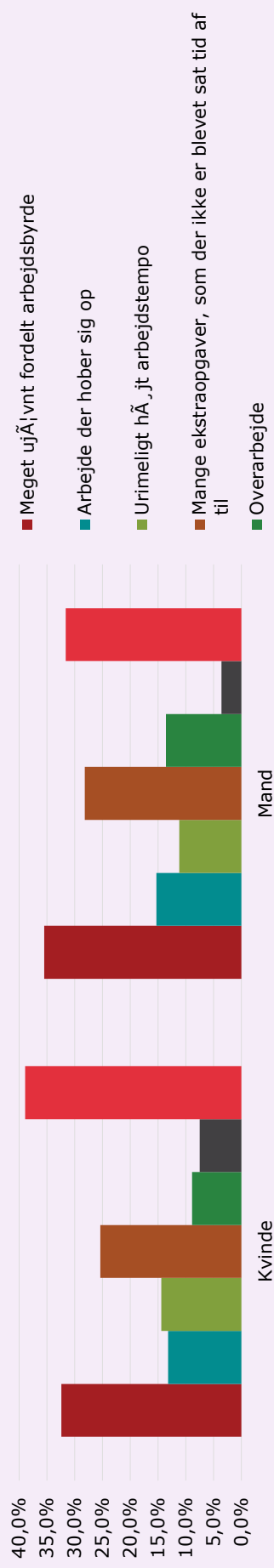
Spg. 1.9: Hvad kendetegnede perioden op til at du fik stress?



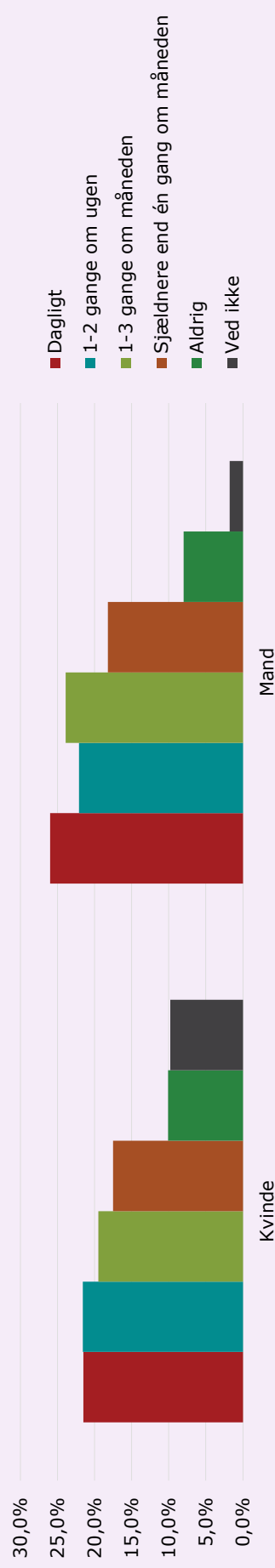
Spg. 1.10: I hvilken grad føler du, at du har tilstrækkelig indflydelse på dit arbejde?



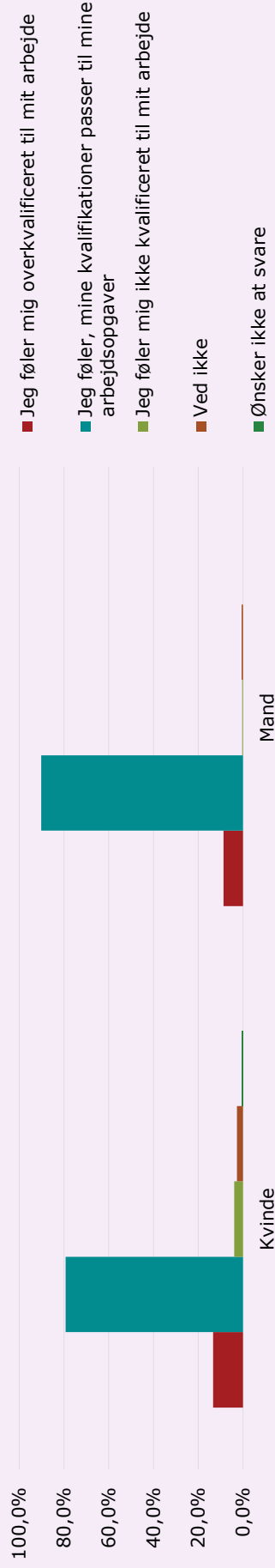
### Spg. 1.11: Oplever du nogle af følgende udfordringer, i forhold til hvordan dit arbejde tidsmæssigt er organiseret?



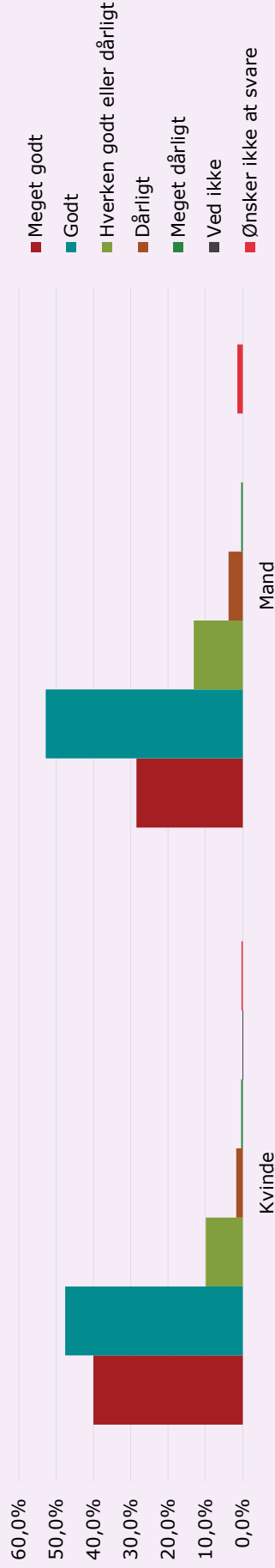
### Spg. 1.12: Hvor ofte er dit arbejde præget af uforudsigelige ændringer, som du ikke har indflydelse på?



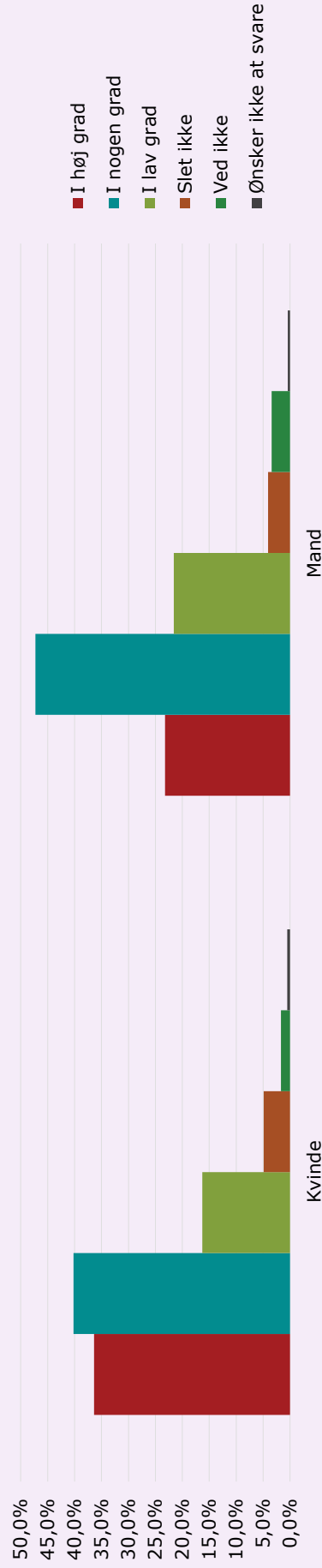
Spg. 1.13: Hvordan oplever du, at dine arbejdsopgaver stemmer overens med dine kvalifikationer og færdigheder?



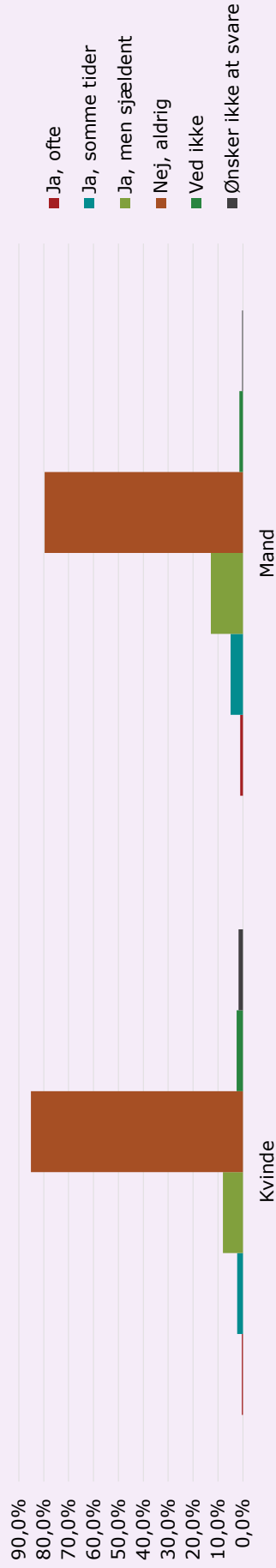
Spg. 1.14: Hvordan oplever du samarbejdet blandt kollegaerne på din arbejdsplads?



Spg. 1.15: I hvilken grad føler du, at din ledelse anerkender dig for dit arbejde?

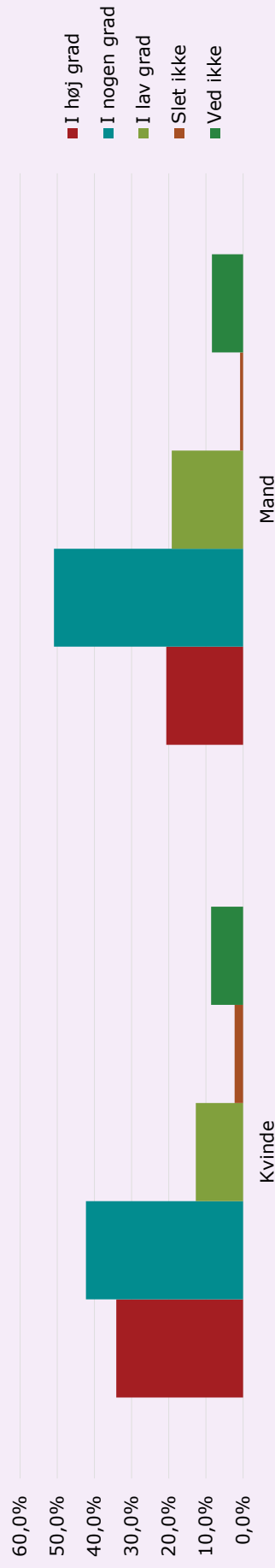


Spg. 1.16: Har du inden for de seneste 12 måneder været udsat for mobning på arbejdspladsen?

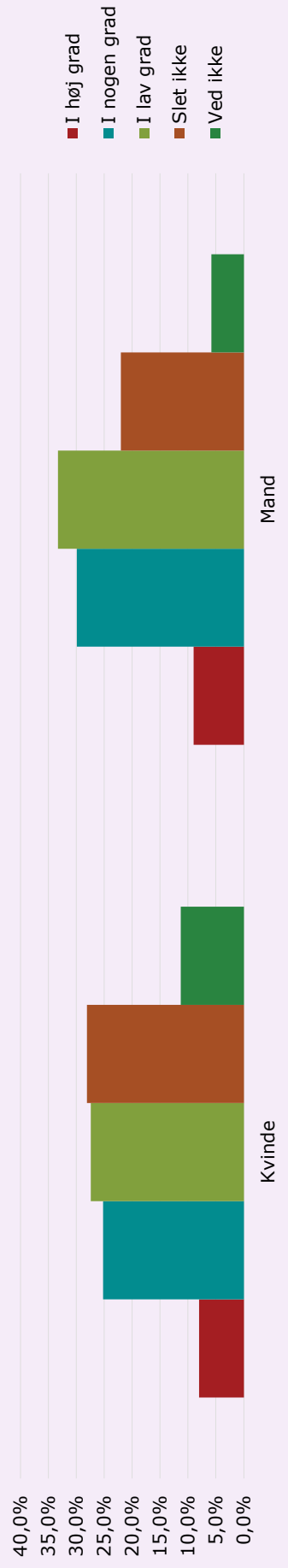




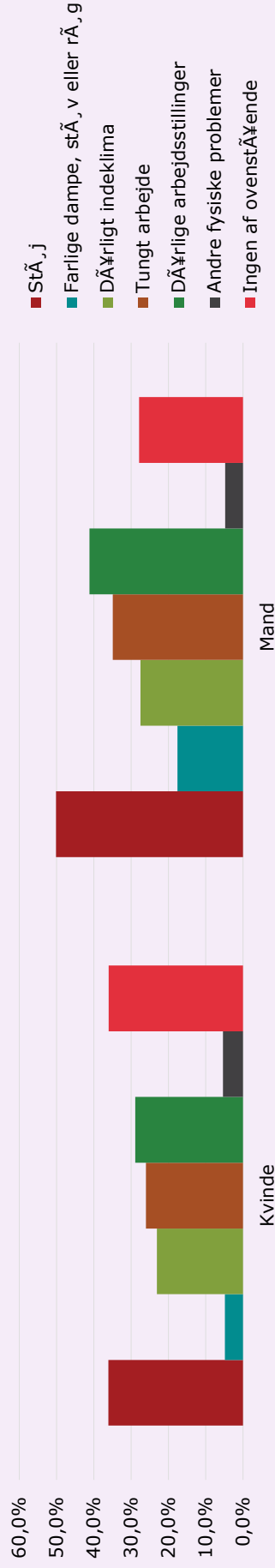
Spg. 1.17: I hvilken grad oplever du at arbejdsopgaver på din arbejdsplads bliver fordelt på en retfærdig måde?



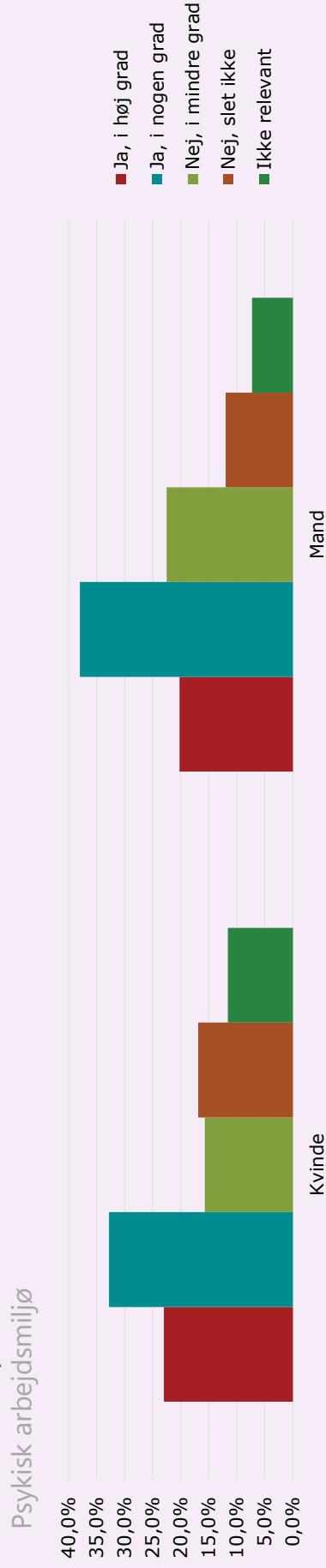
Spg. 1.18: I hvilken grad oplever du, at der forekommer urimelig forskelsbehandling på din arbejdsplads?



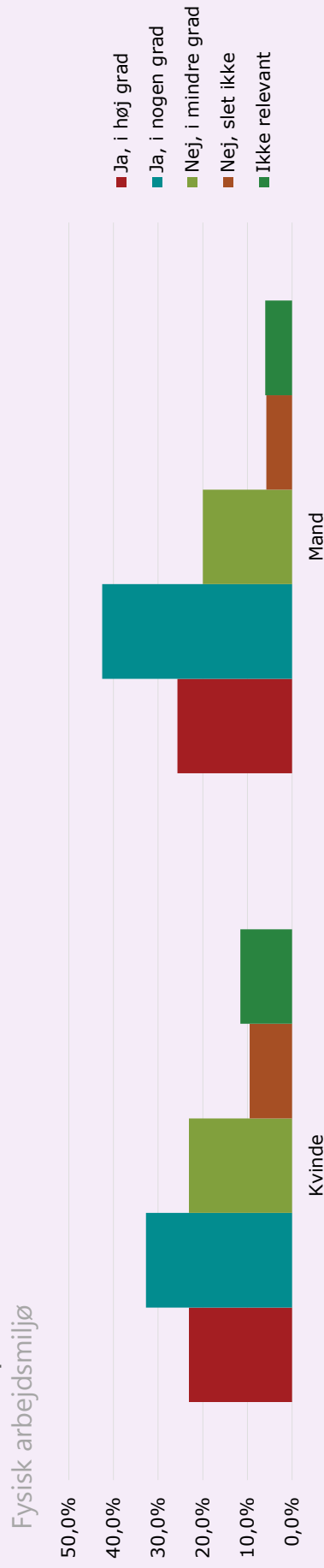
Spg. 1.19: Oplever du følgende problemer på din arbejdsplads (sæt gerne flere kryds)?



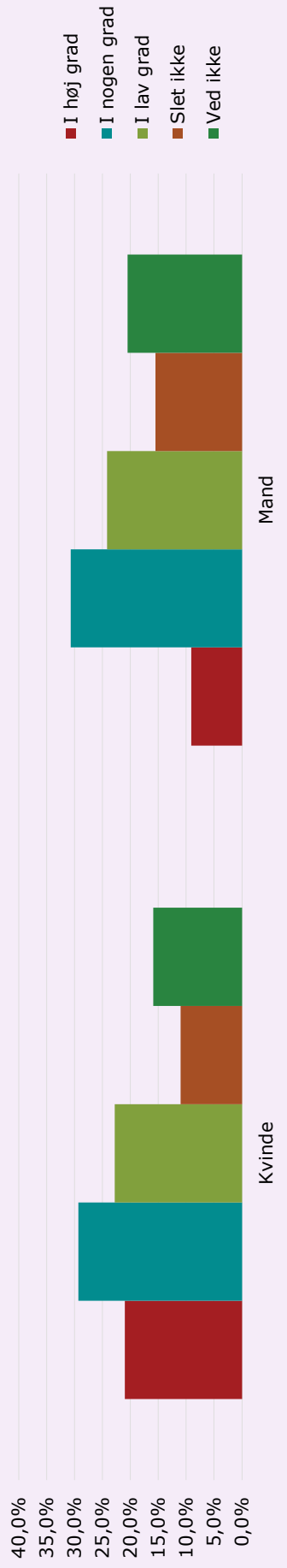
Spg. 1.20: Oplever du at problemer med det psykiske og fysiske arbejdsmiljø håndteres på en tilfredsstillende måde af ledelsen?



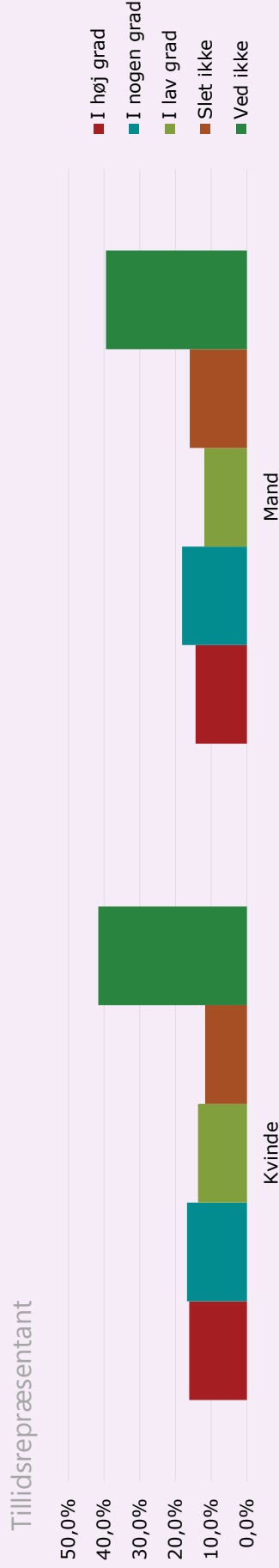
Spg. 1.21: Oplever du at problemer med det psykiske og fysiske arbejdsmiljø håndteres på en tilfredsstillende måde af ledelsen?



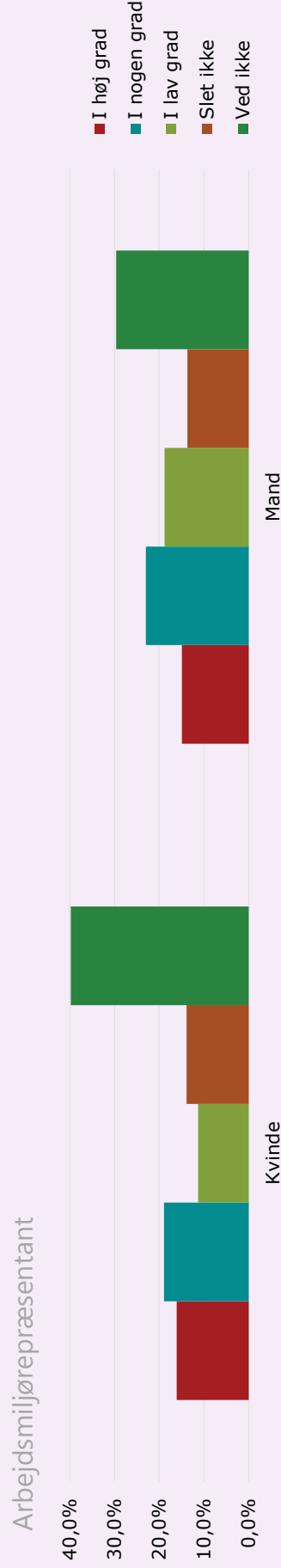
Spg. 1.22: I hvilken grad oplever du, at ledelsen på din arbejdsplads gør en indsats for medarbejdere, der udviser begyndende tegn på stress?



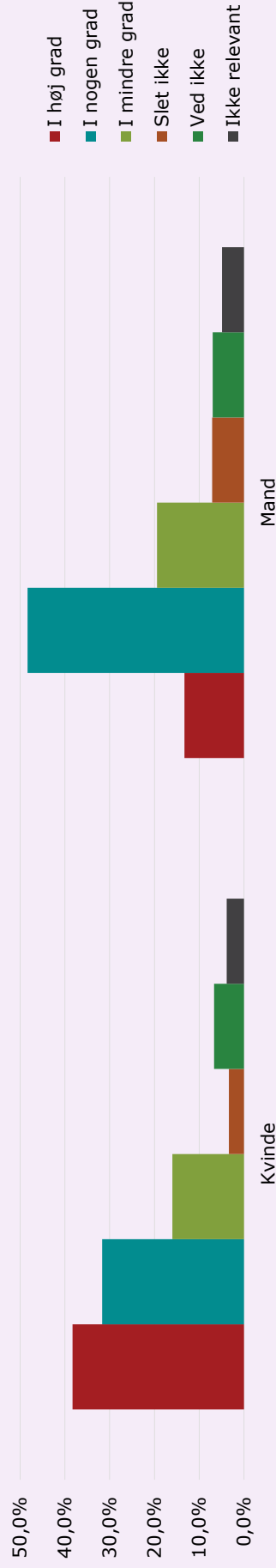
Spg. 1.23: I hvilken grad oplever du, at din tillidsvalgte eller arbejdsmiljørepræsentant gør en indsats for at støtte kollegaer, der er i risikozonen for at udvikle stress?



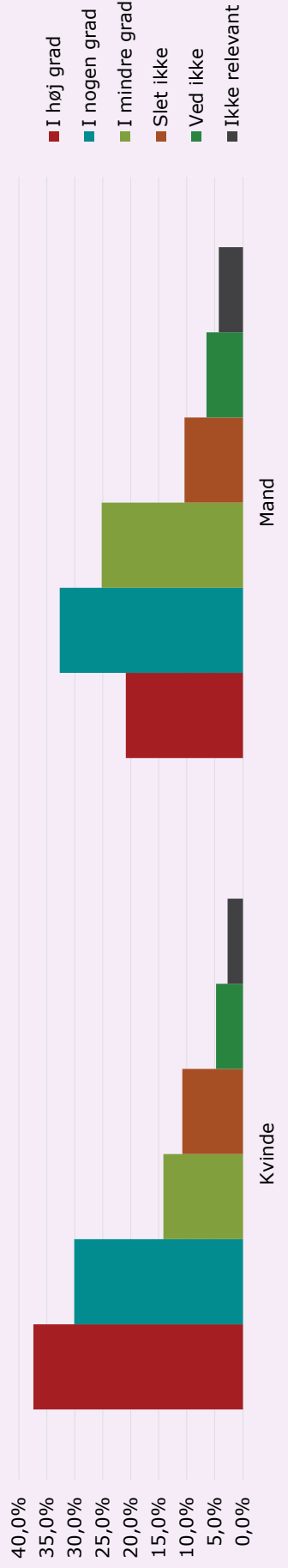
Spg. 1.24: I hvilken grad oplever du, at din tillidsvalgte eller arbejdsmiljørepræsentant gør en indsats for at støtte kollegaer, der er i risikozonen for at udvikle stress?



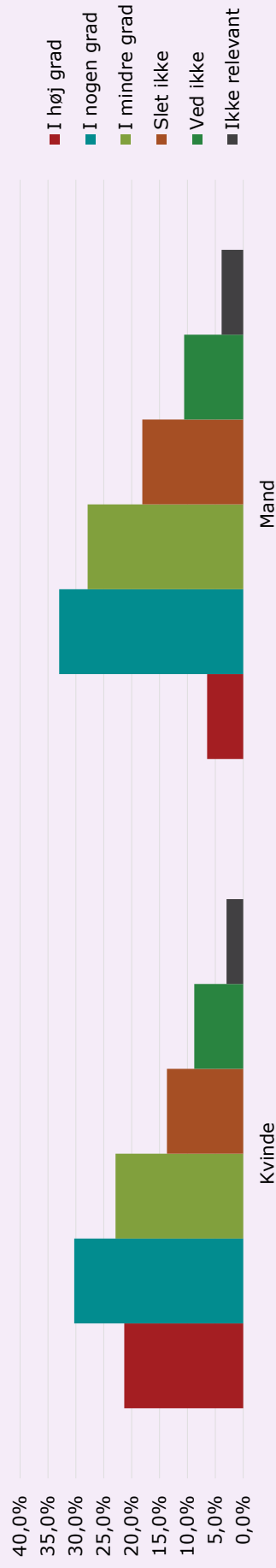
Spg. 1.25: I hvilken grad oplever du, at I i kollega-gruppen er opmærksomme på om kollegaer trives eller udviser tegn på stress?



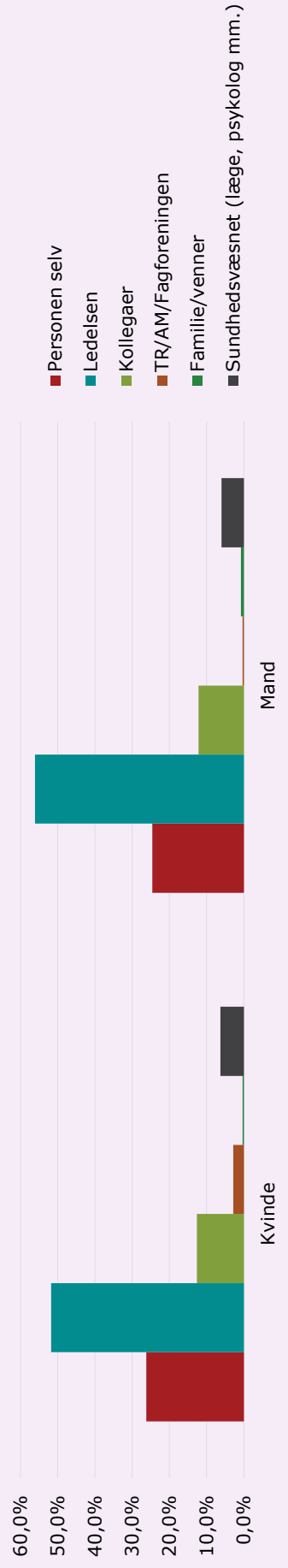
Spg. 1.26: I hvilken grad har du tillid til, at din ledelse vil tage godt imod dig, hvis du fortæller, at du har for mange arbejdsopgaver eller føler dig for presset?



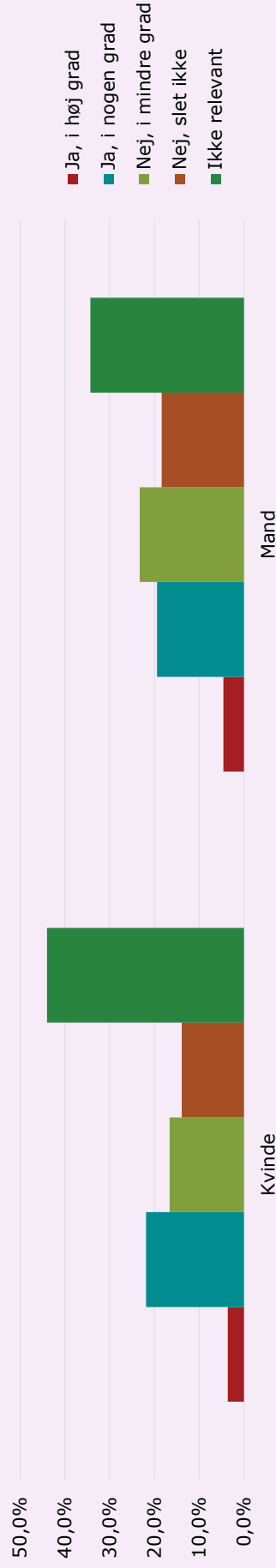
Spg. 1.27: I hvilken grad oplever du, at ledelsen gør en indsats for at forebygge stress generelt på din arbejdsplads?



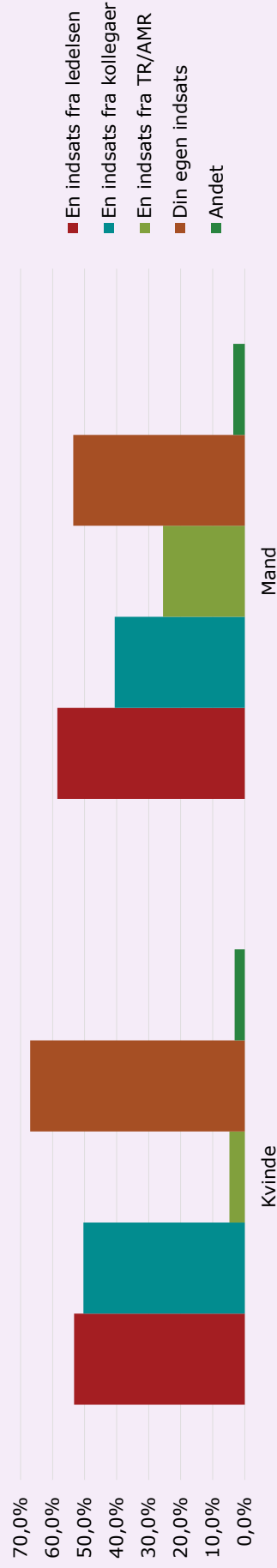
Spg. 1.28: Hvem mener du har hovedansvaret for, at en stressramt kommer godt tilbage på arbejde?



Spg. 1.29: Er de forhold på arbejdspladsen, der medvirkede til, at du blevet stresset, blevet forbedret?



Spg. 1.30: Er de forbedrede arbejdsforhold hovedsageligt et resultat af (sæt gerne flere kryds)



# SUNDHED- OG STRESS

Bilag 3

19. NOVEMBER 2015

LO

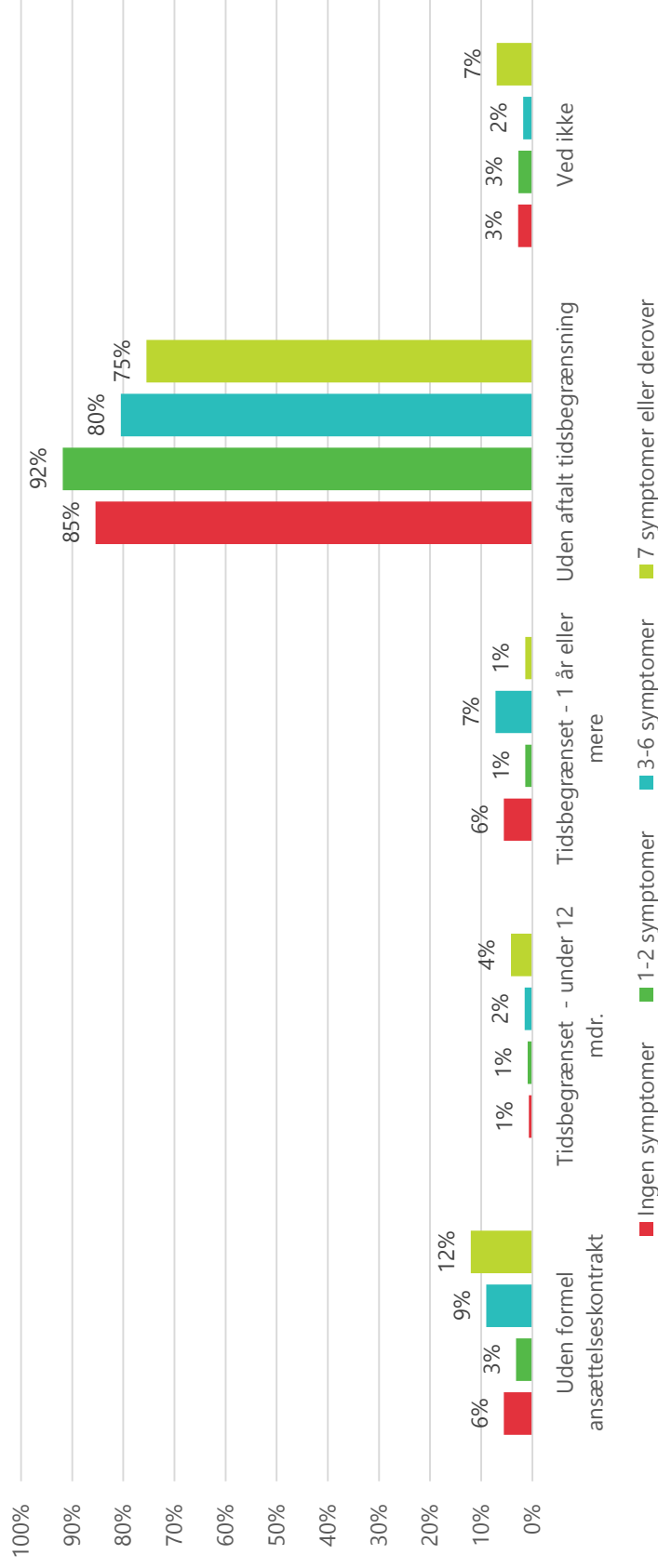


# SAMMENKØRSEL AF 1.3: ANTAL OPLEVEDE STRESS-SYMTOMER

- Antal respondenter i de enkelte kategorier:
  - Ingen symptomer: 324 respondenter
  - 1-2 symptomer: 271 respondenter
  - 3-6 symptomer: 364 respondenter
  - 7 symptomer eller derover: 242 respondenter

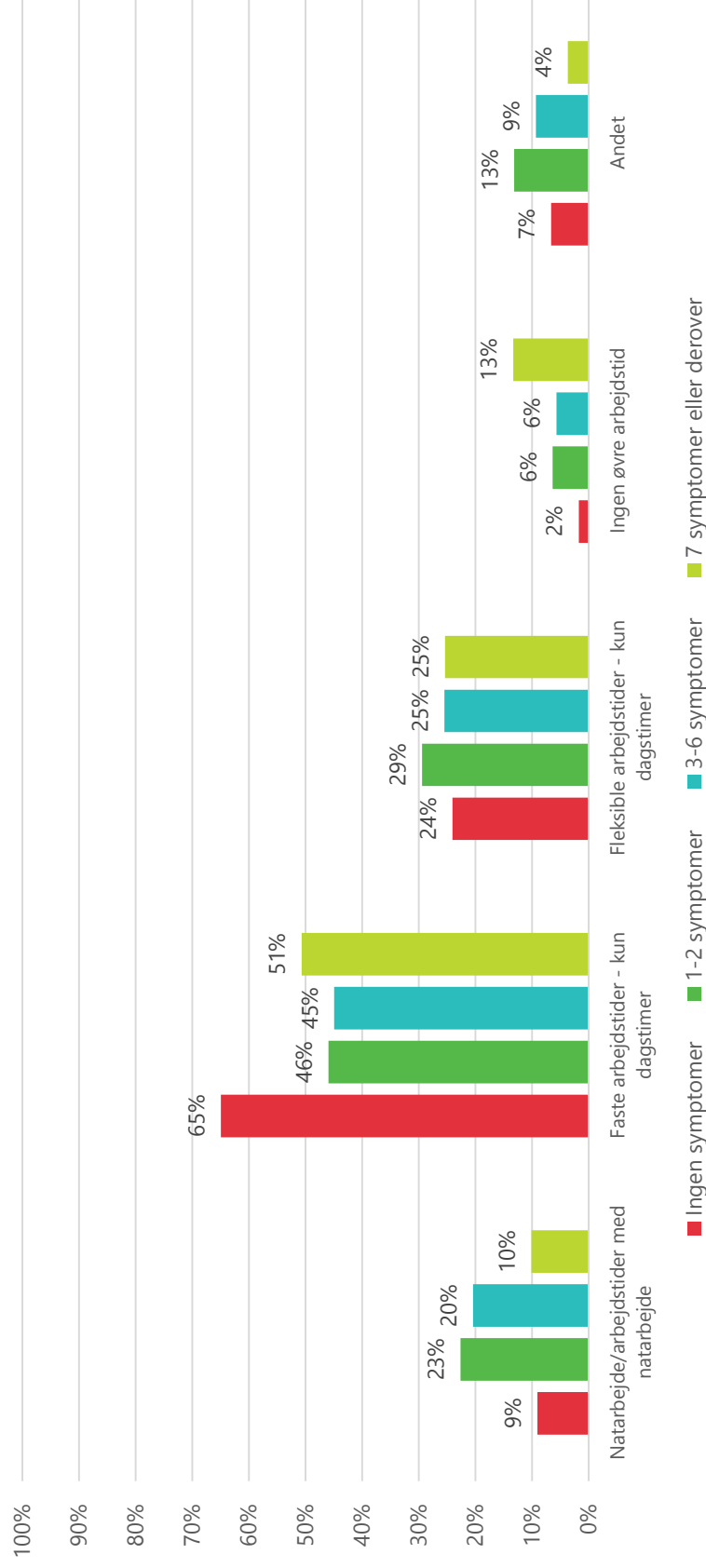
## 1.1

Hvilket af følgende udsagn kan bedst bruges til at beskrive dit nuværende ansættelsesforhold?



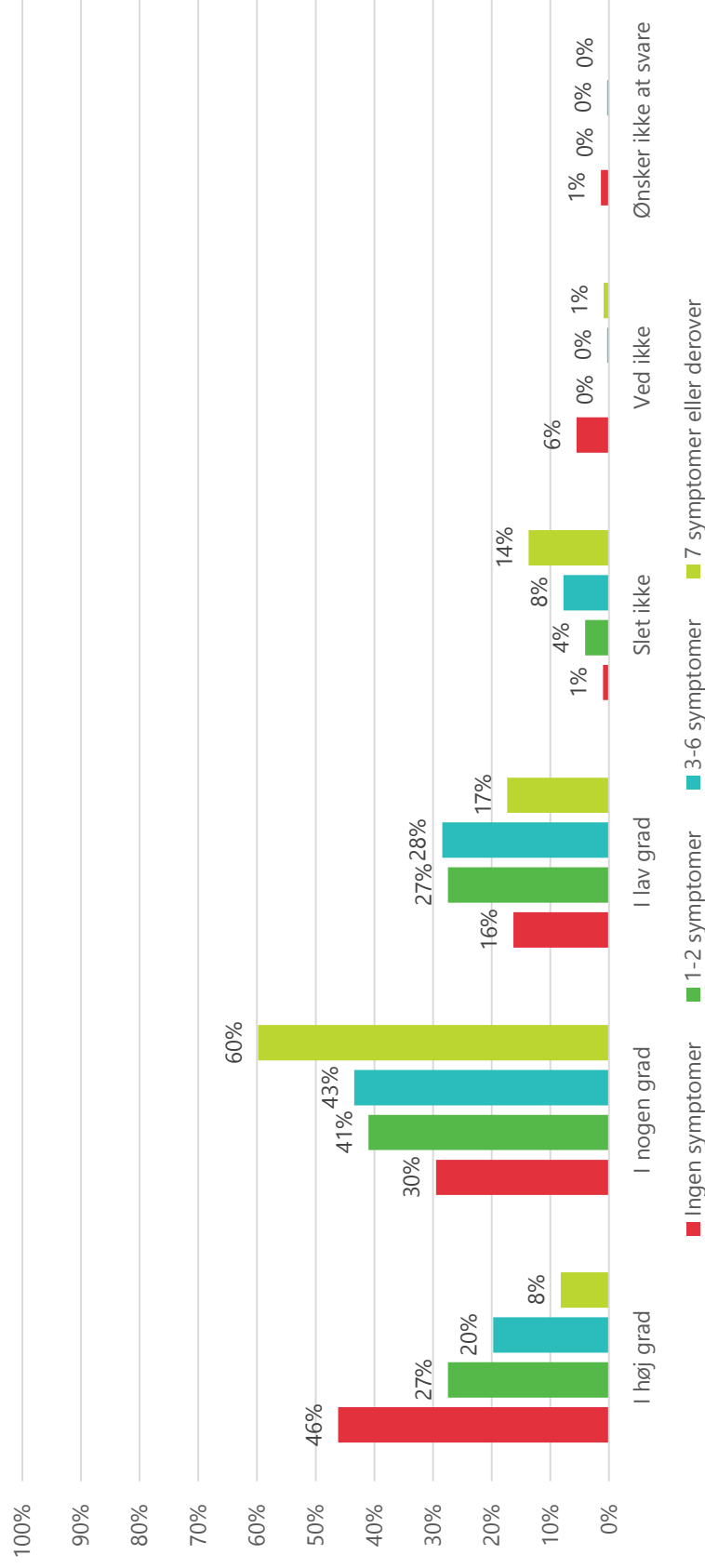
## 1.2.

Hvilket af følgende udsagn kan bedst bruges til at beskrive dine arbejdstider



## 1.10

I hvilken grad føler du, at du har tilstrækkelig indflydelse på dit arbejde?

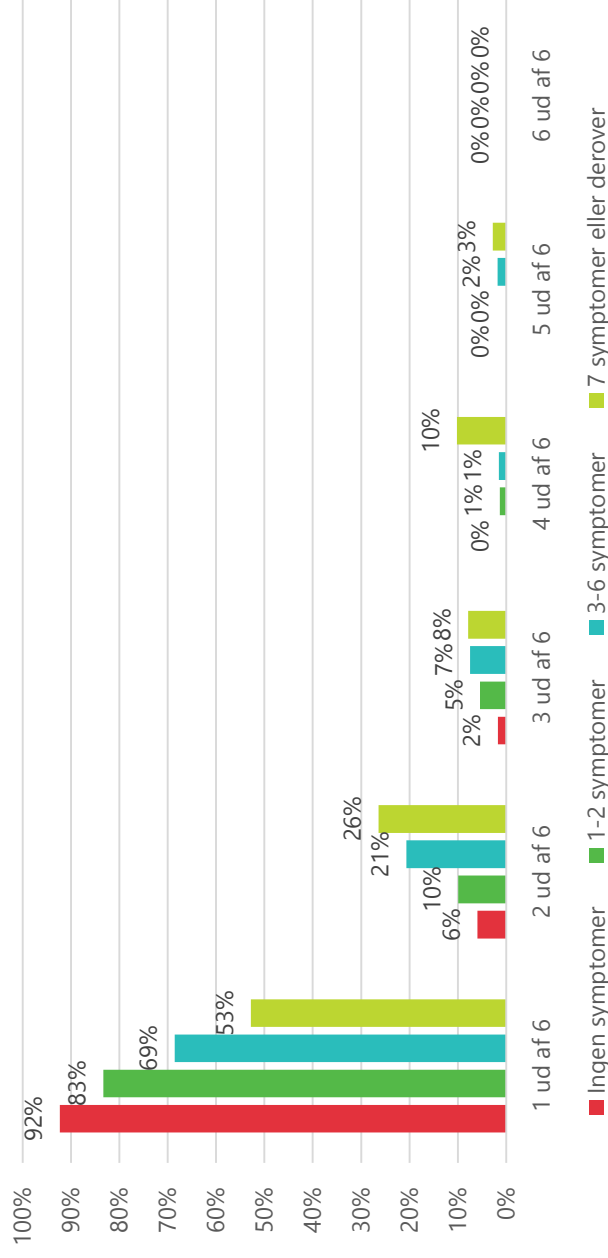


# 1.11

## Antal udfordringer, som du oplever i forhold til, hvordan dit arbejde tidsmæssigt er organiseret?

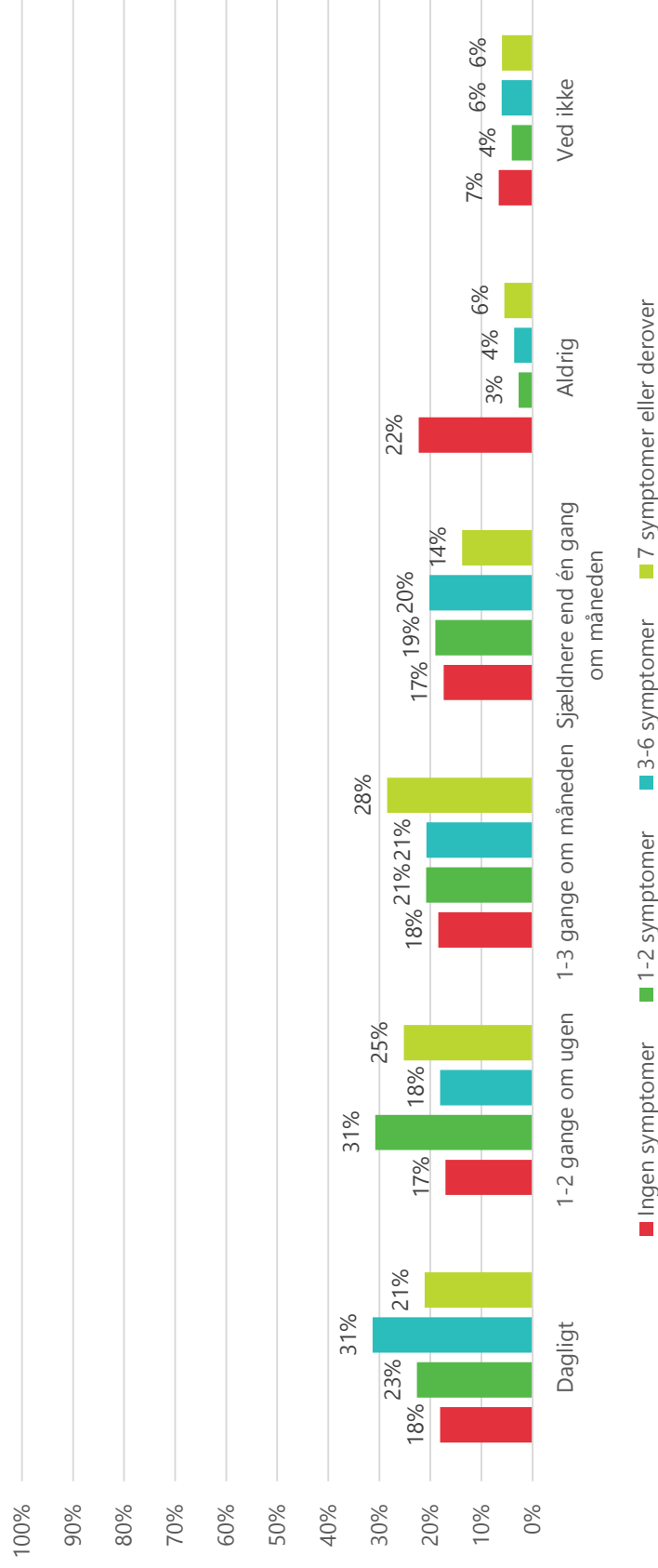
### Mulige udfordringer:

- Meget ujævnt fordelt arbejdsbyrde
- Arbejde der hober sig op
- Urimeligt højt arbejdstempo
- Mange ekstraopgaver, som der ikke er blevet sat tid af til
- Overarbejde
- Andre udfordringer



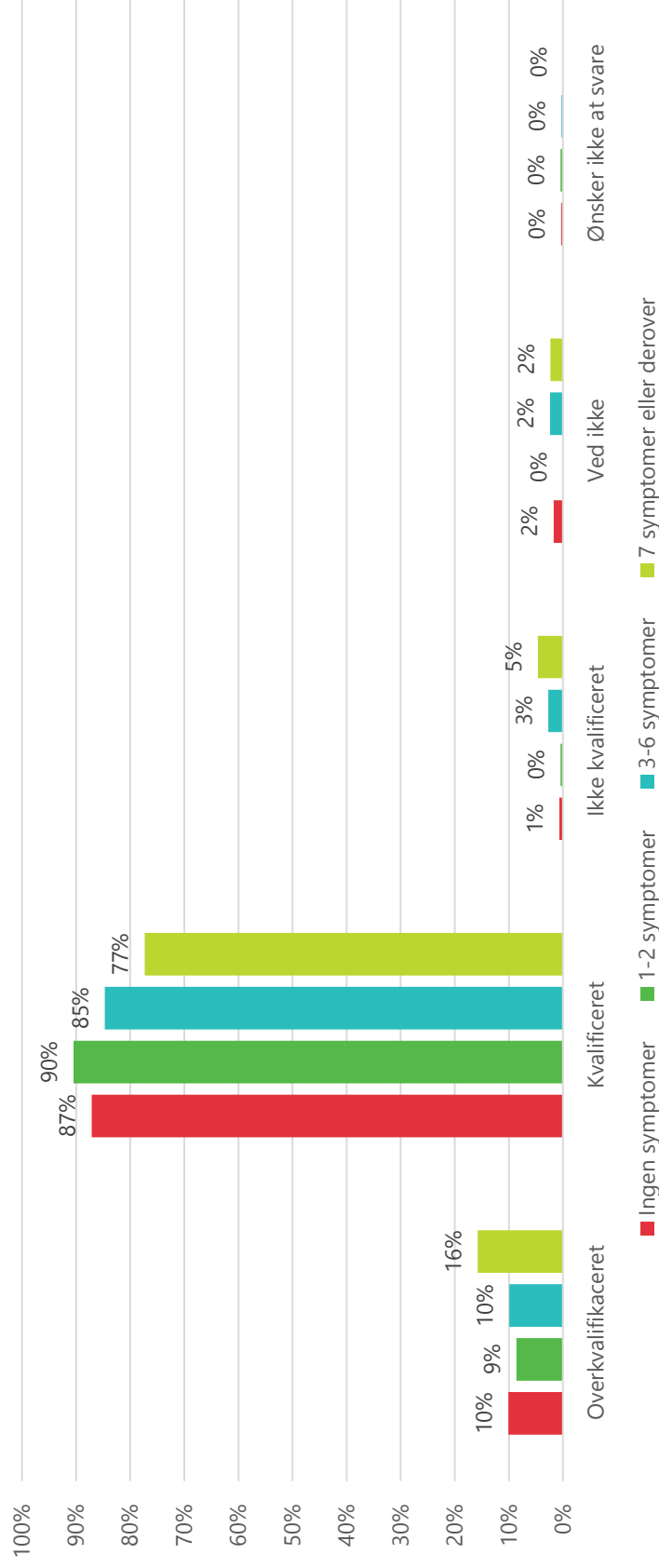
## 1.12

Hvor ofte er dit arbejde præget af uforudsigelige ændringer, som du ikke har indflydelse på?

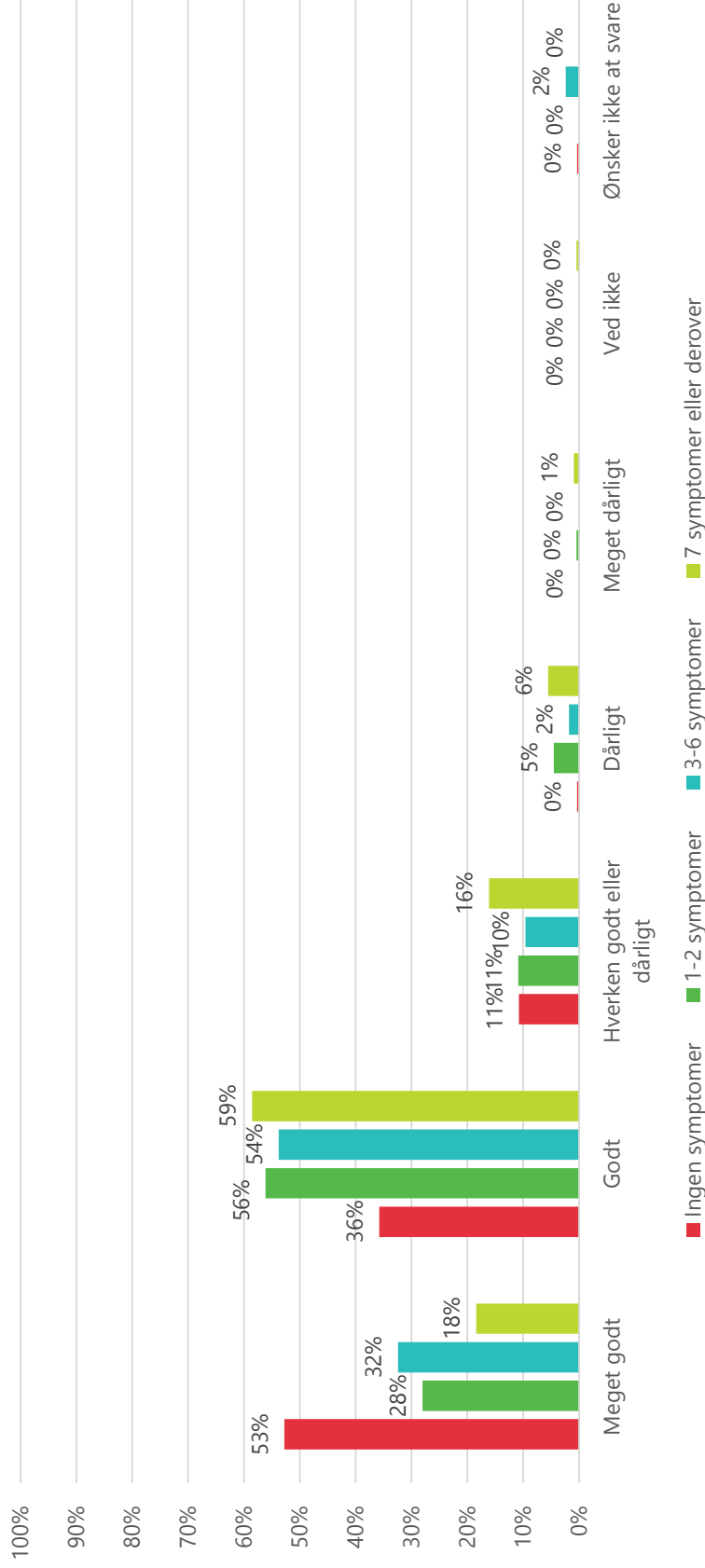


## 1.13

Hvordan oplever du, at dine arbejdsopgaver stemmer overens med dine kvalifikationer og færdigheder?



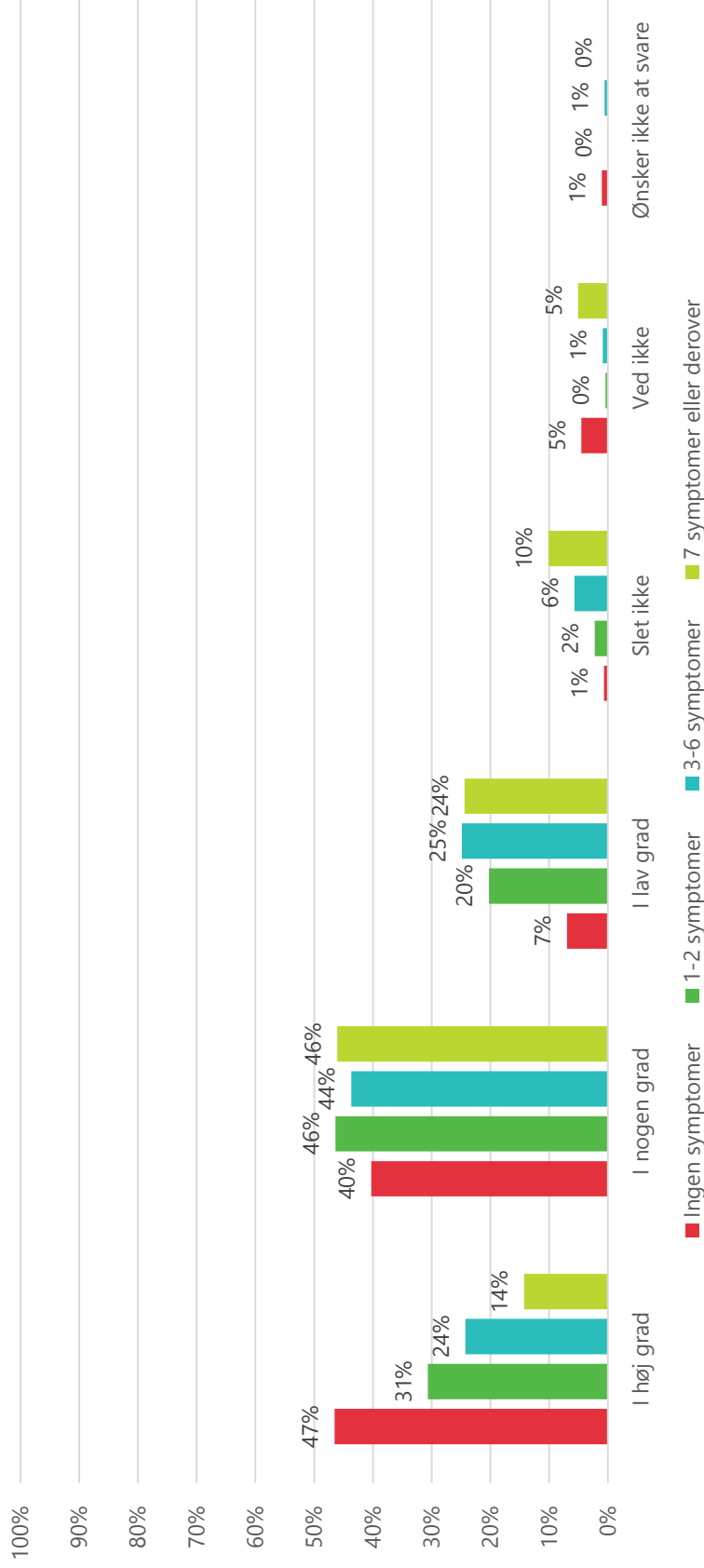
## Hvordan oplever du samarbejdet blandt kollegaerne på din arbejdsplads?





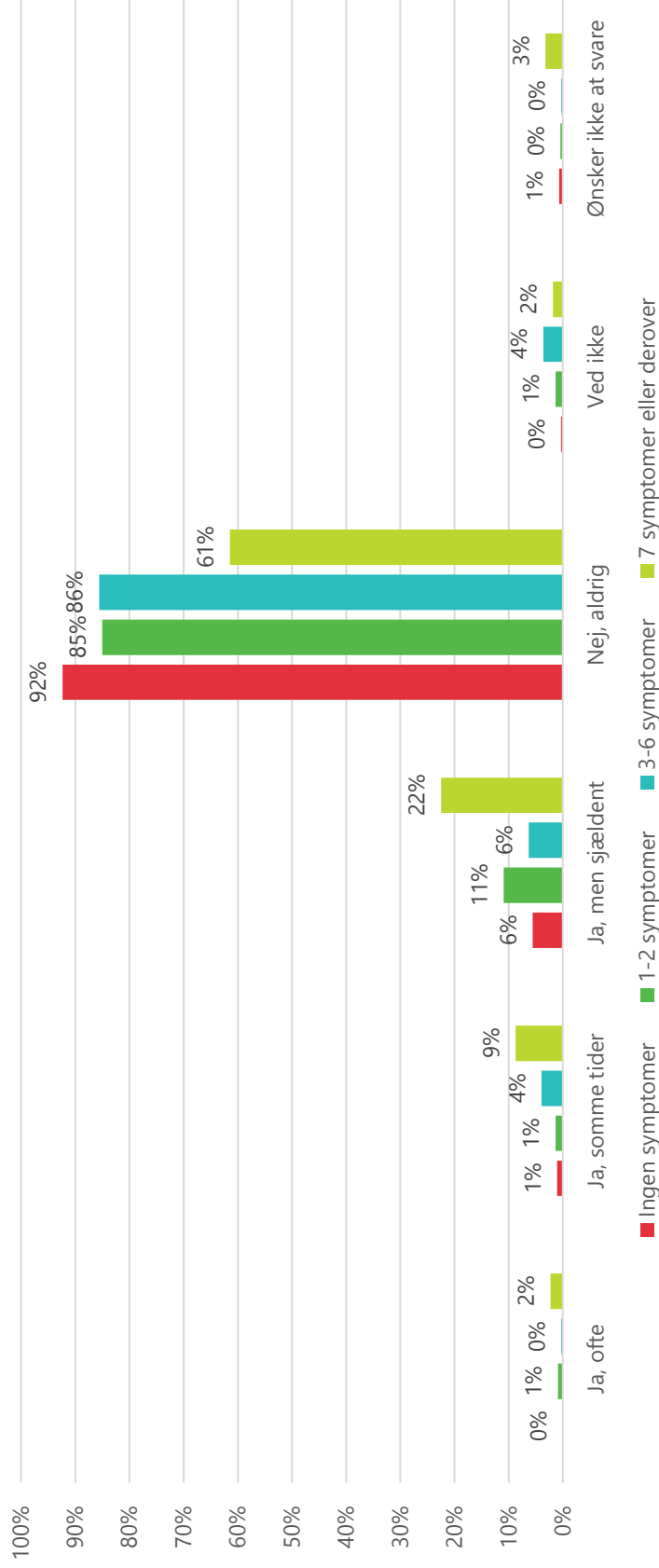
## 1.15

I hvilken grad føler du, at din ledelse anerkender dig for dit arbejde?



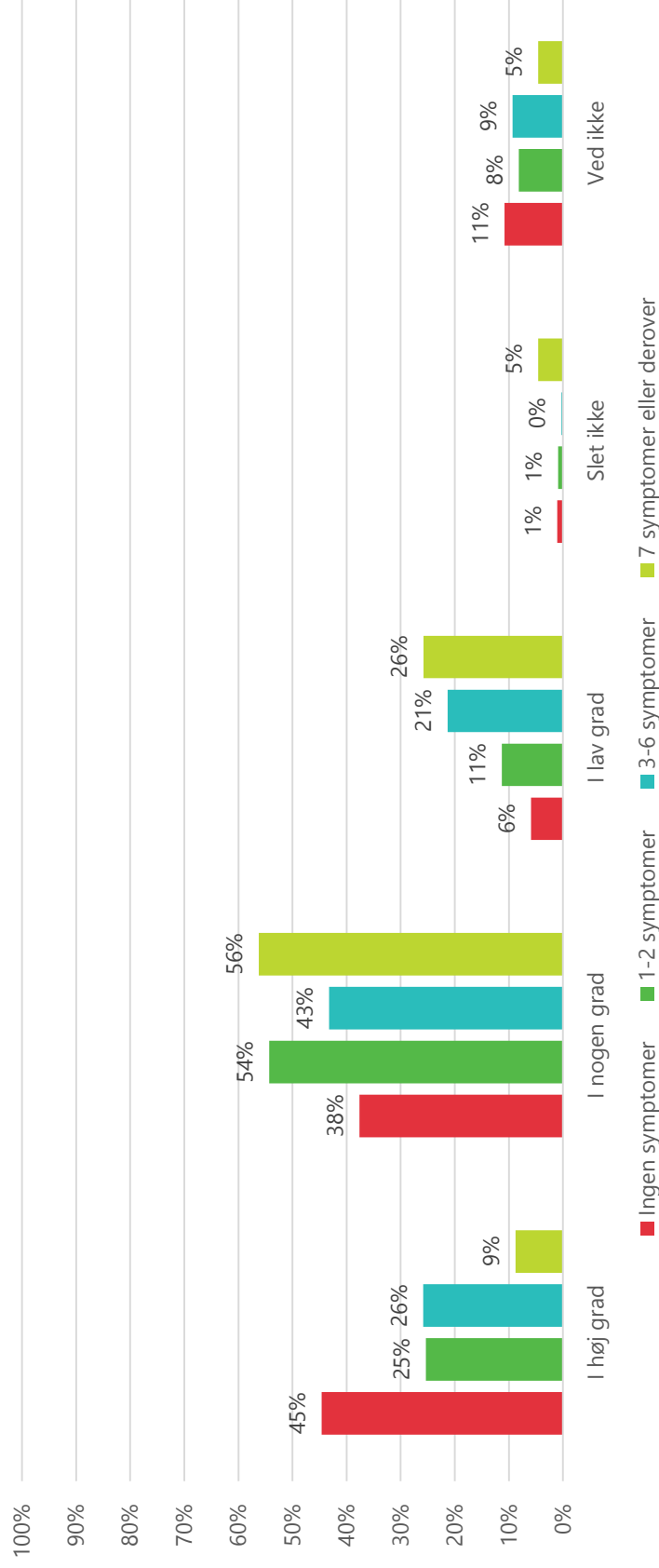
## 1.16

Har du inden for de seneste 12 måneder været udsat for mobning på arbejdspladsen?



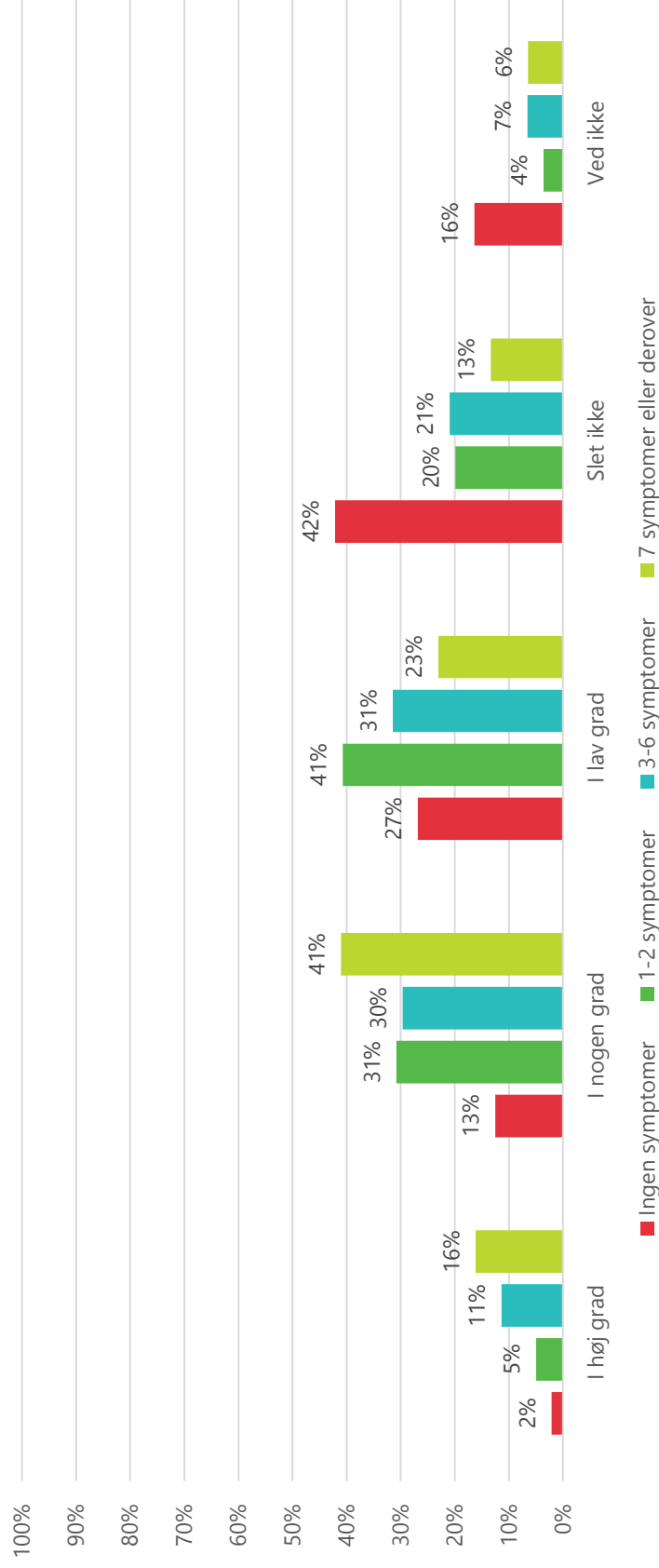
## 1.17

I hvilken grad oplever du at arbejdsopgaver på din arbejdsplads bliver fordelt på en retfærdig måde?



## 1.18

I hvilken grad oplever du, at der forekommer urimelig forskelsbehandling på din arbejdsplads?

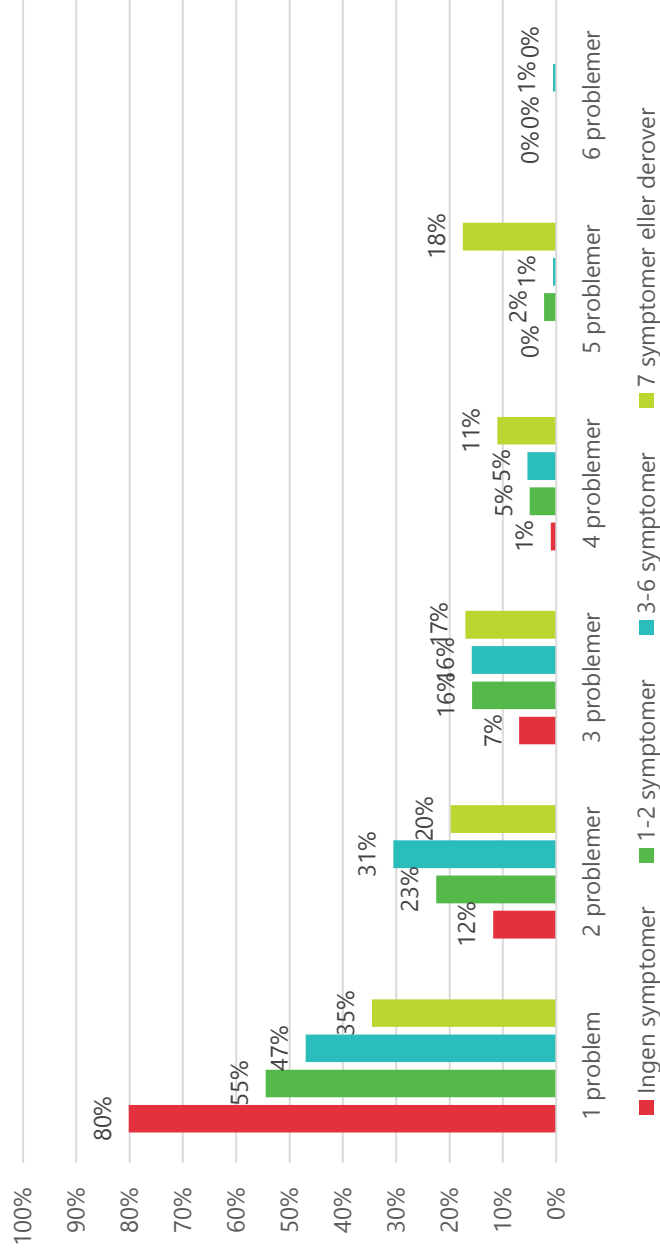


# 1.19

Mulige problemer på arbejdspladsen:

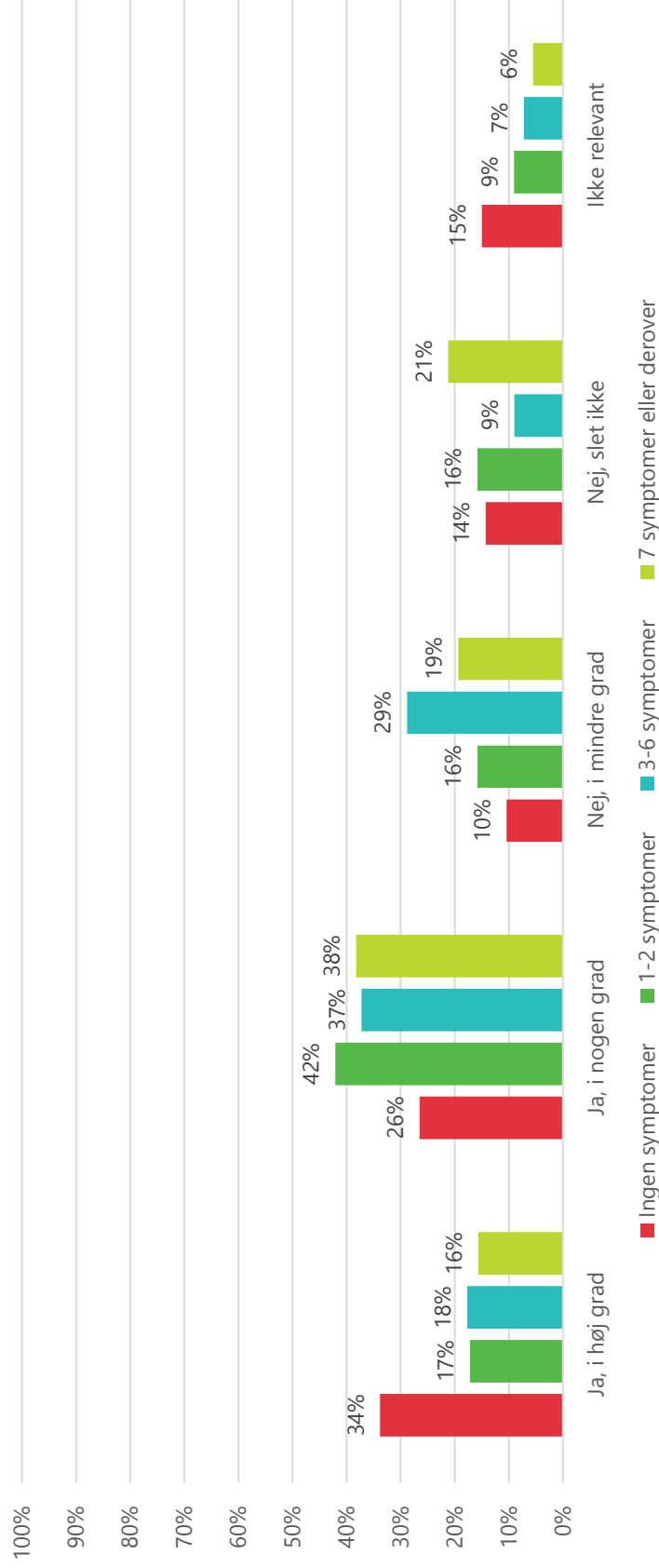
- Støj
- Farlige dampe, støv eller røg
- Dårligt indeklima
- Tungt arbejde
- Dårlige arbejdsstillinger
- Andre fysiske problemer:
- Ingen af ovenstående

Hvor mange af følgende problemer oplever du på din arbejdsplads?



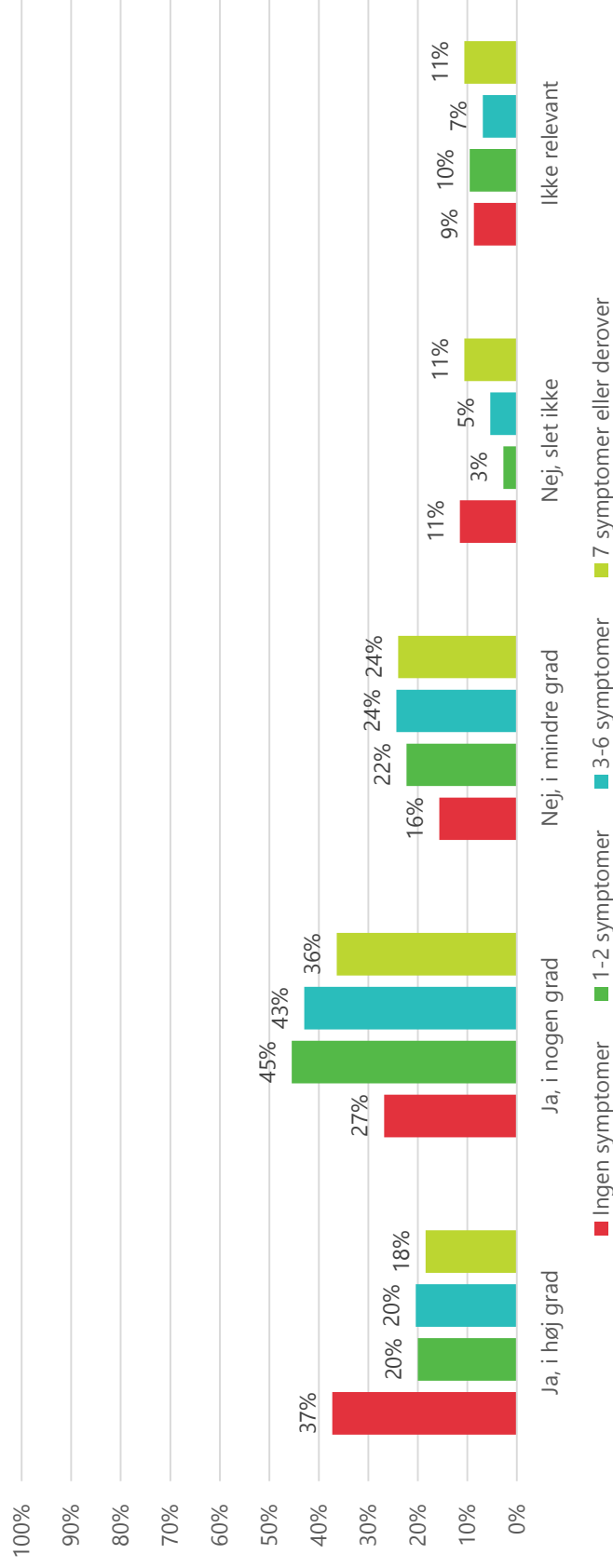
## 1.20(1)

Oplever du at problemer med det psykiske arbejdsmiljø håndteres på en tilfredsstillende måde af ledelsen?



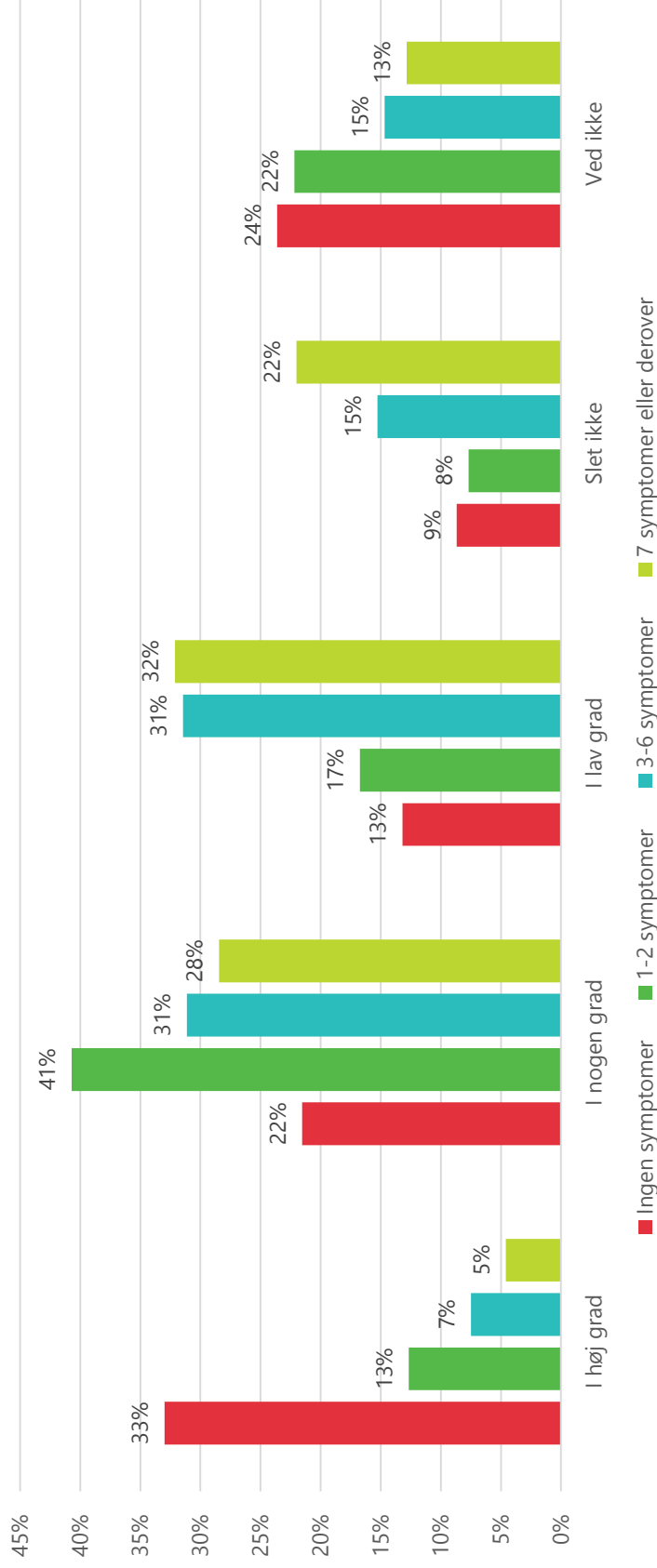
## 1.20(2)

Oplever du at problemer med det fysiske arbejdsmiljø håndteres på en tilfredsstillende måde af ledelsen?



## 1.21

I hvilken grad oplever du, at ledelsen på din arbejdsplads gør en indsats for medarbejdere, der udviser begyndende tegn på stress?





# SAMMENKØRSEL AF 1.4 HAR DU INDEN FOR DET SENESTE ÅR OPLEVET AT VÆRE STRESSET I DIT ARBEJDE?

SYMPTOMER PÅ  
STRESS

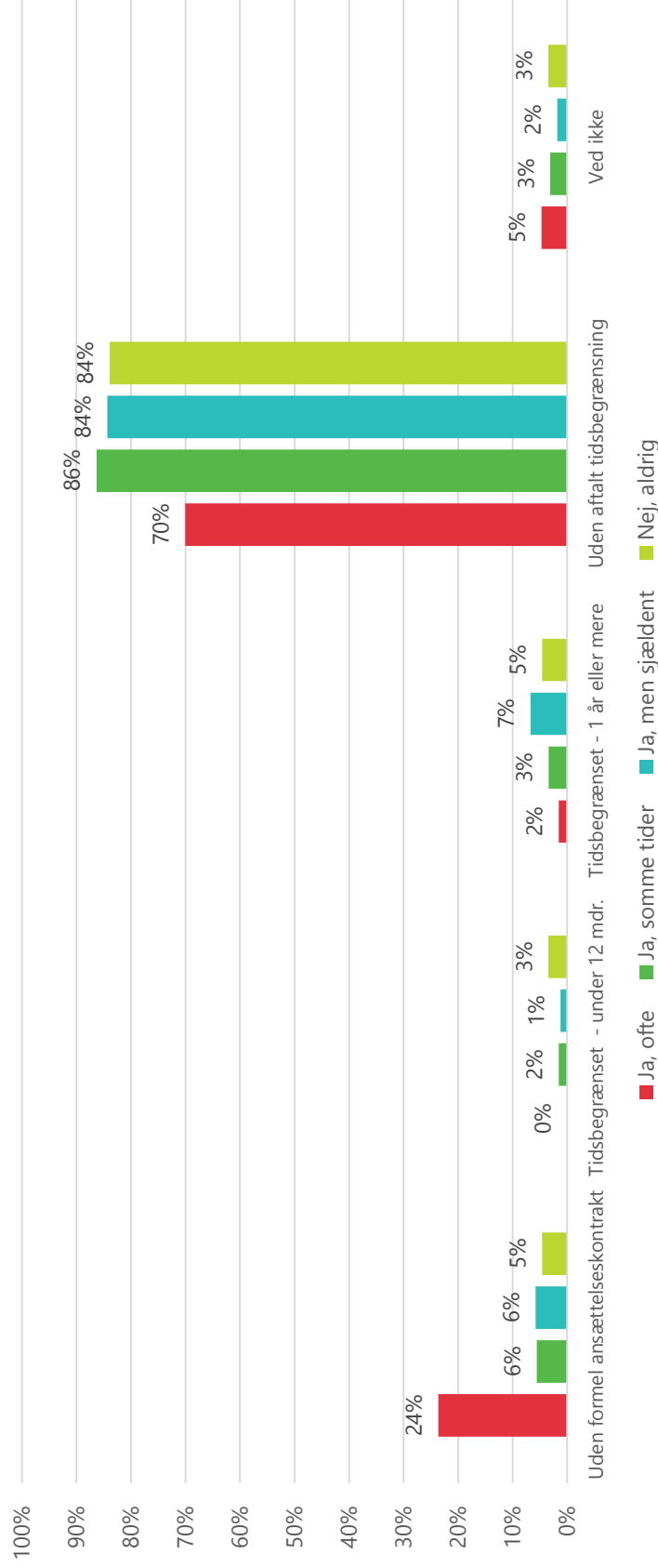
## ■ Antal respondenter i de enkelte kategorier:

- Ja, ofte: 127 respondenter
- Ja, somme tider: 322 respondenter
- Ja, men sjældent: 325 respondenter
- Nej, aldrig: 260 respondenter
- Ved ikke: 23 respondenter
- Ønsker ikke at svare: 1 respondenter

På grund af få respondenter afrapporteres 'Ved ikke' og 'Ønsker ikke at svare' ikke her.

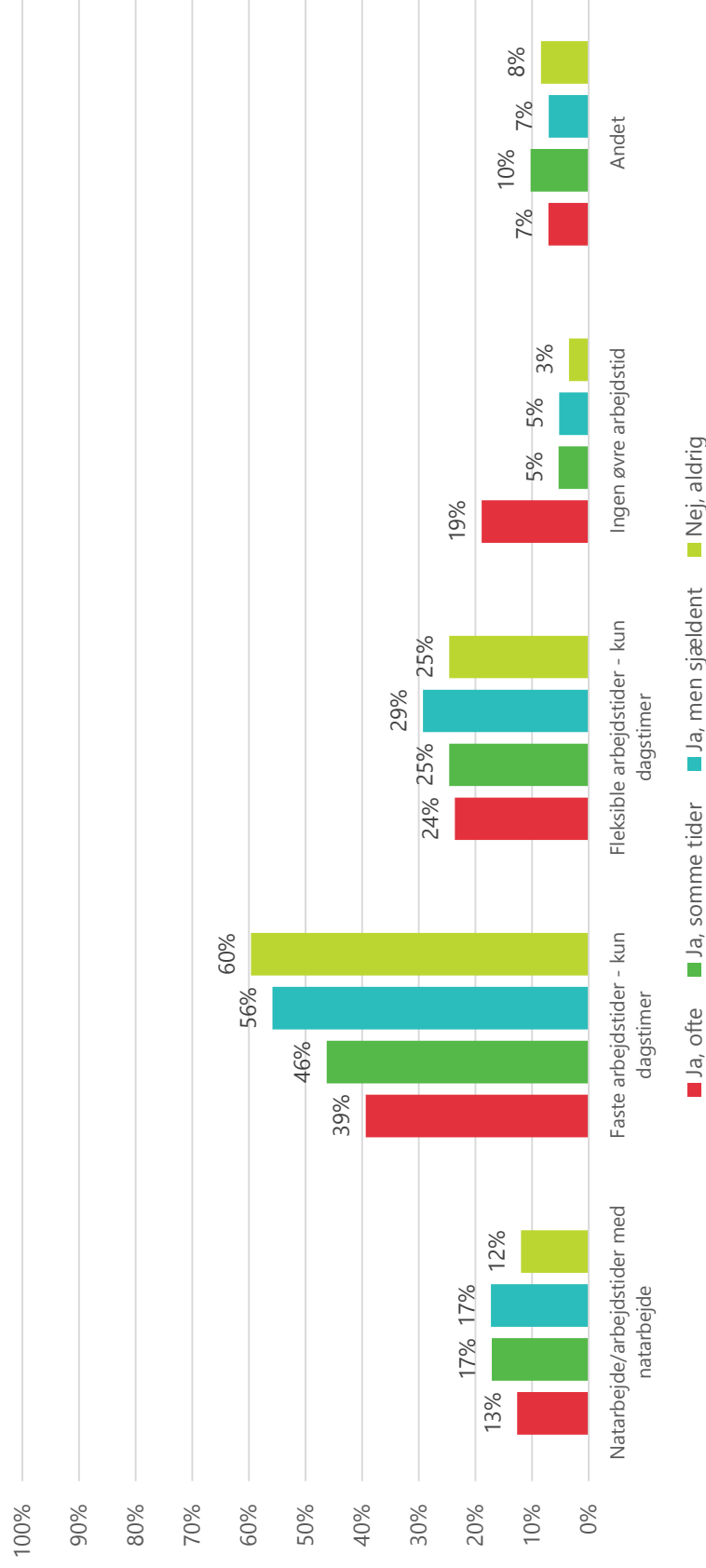
## 1.1

Hvilket af følgende udsagn kan bedst bruges til at beskrive dit nuværende ansættelsesforhold?



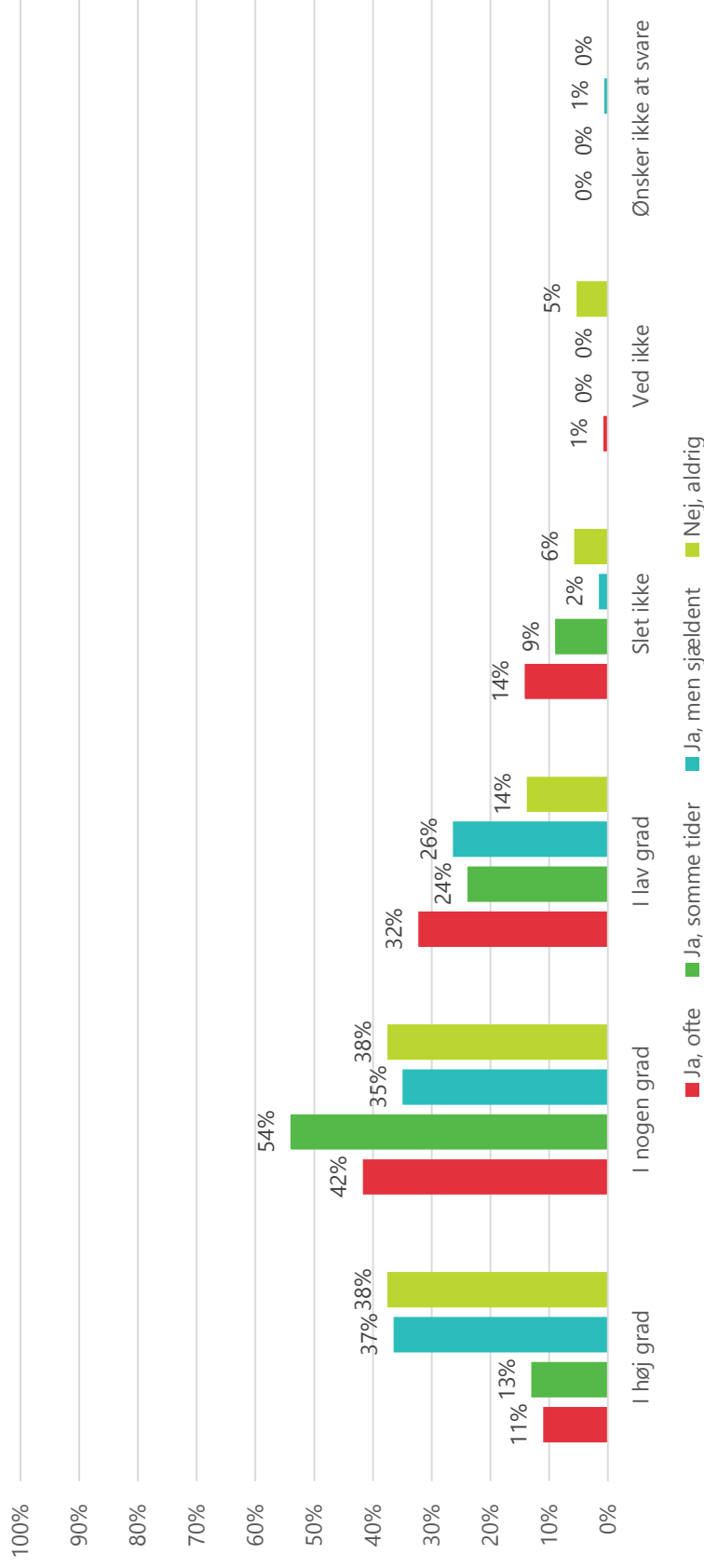
## 1.2

Hvilket af følgende udsagn kan bedst bruges til at beskrive dine arbejdstider



## 1.10

I hvilken grad føler du, at du har tilstrækkelig indflydelse på dit arbejde?

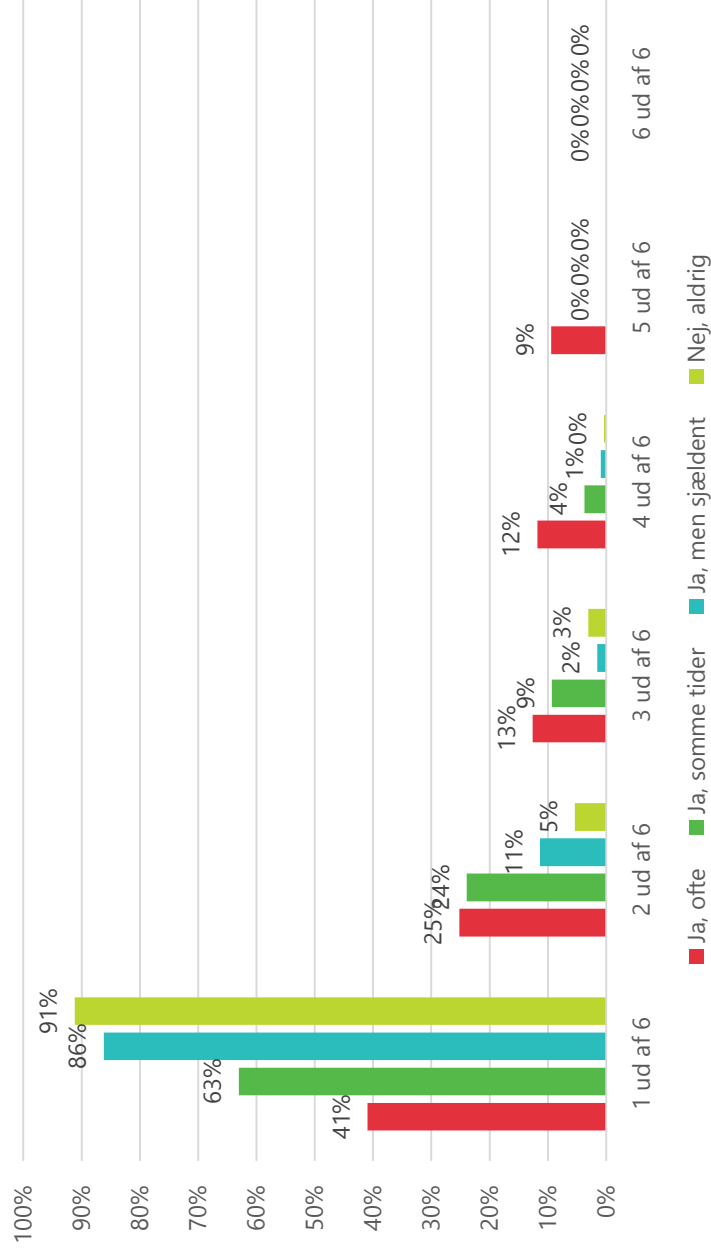


# 1.11

## Mulige udfordringer:

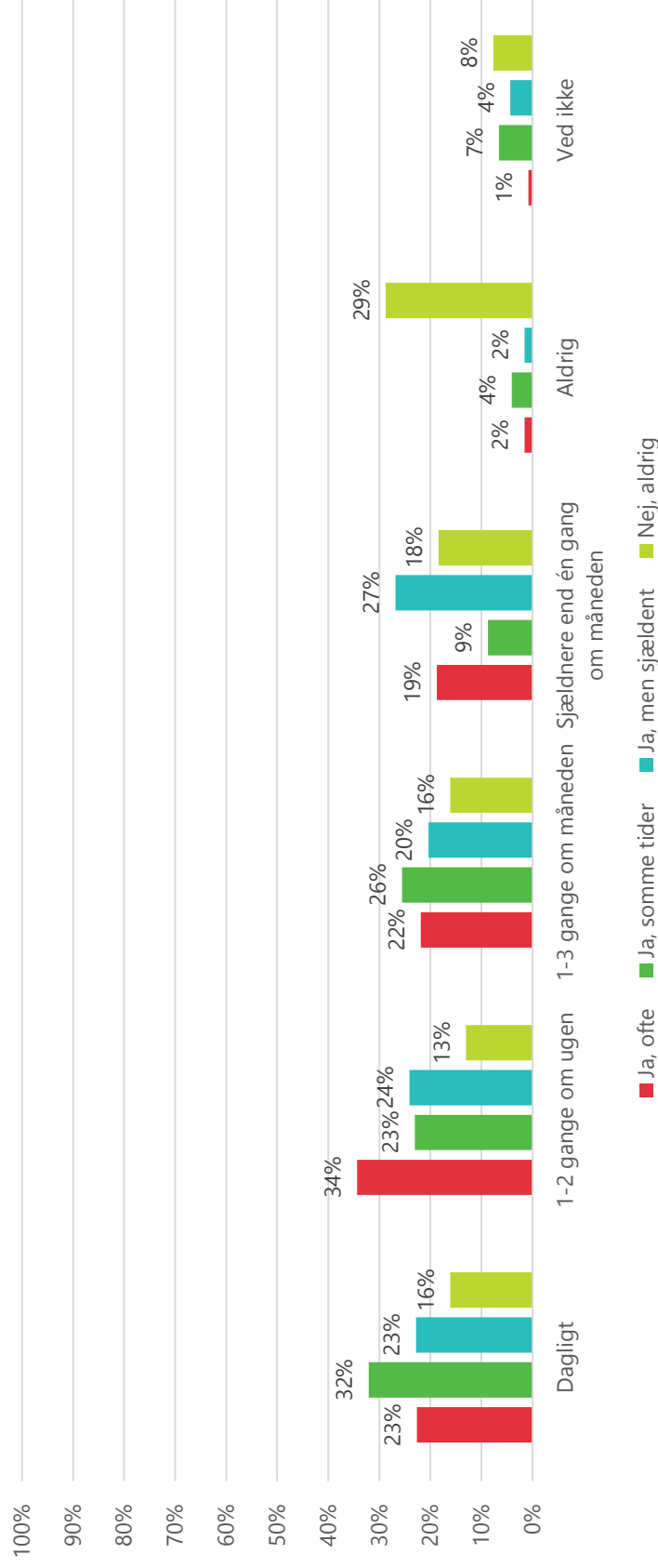
- Meget ujævnt fordelt arbejdsbyrde
- Arbejde der hober sig op
- Urimeligt højt arbejdstempo
- Mange ekstraopgaver, som der ikke er blevet sat tid af til
- Overarbejde
- Andre udfordringer

## Udfordringer ift. hvordan arbejde er tidsmæssigt organiseret



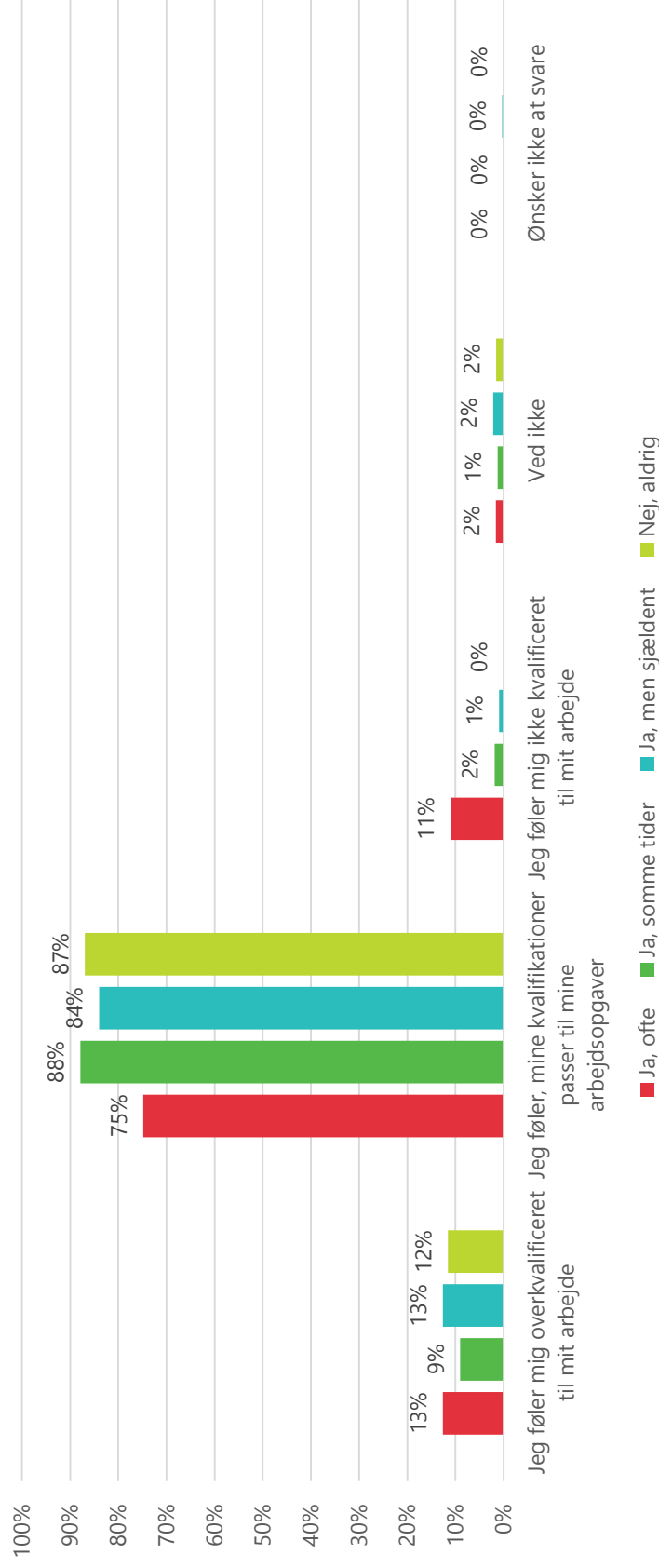
## 1.12

Hvor ofte er dit arbejde præget af uforudsigelige ændringer, som du ikke har indflydelse på?



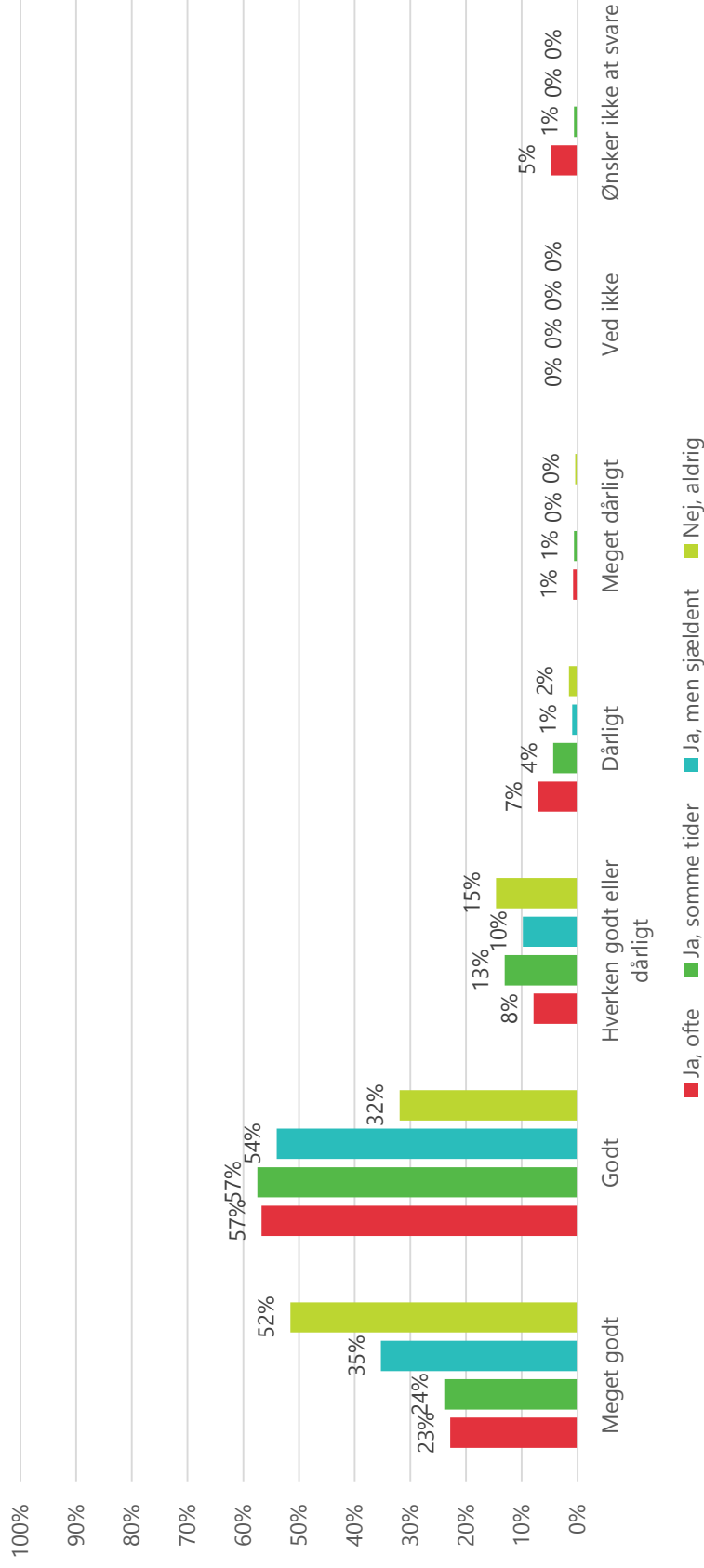
## 1.13

Hvordan oplever du, at dine arbejdsopgaver stemmer overens med dine kvalifikationer og færdigheder?



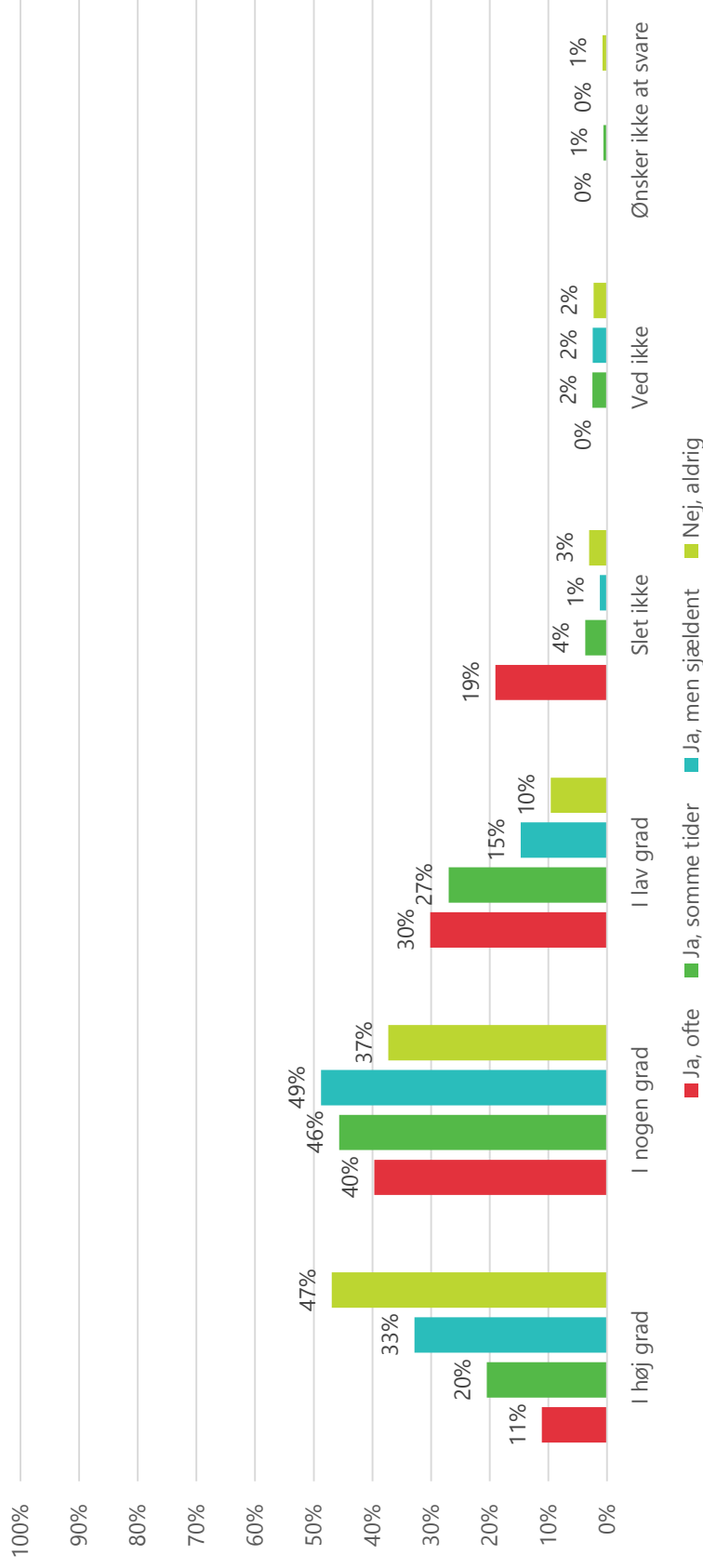
## 1.4.

Hvordan oplever du samarbejdet blandt kollegaerne på din arbejdsplads?



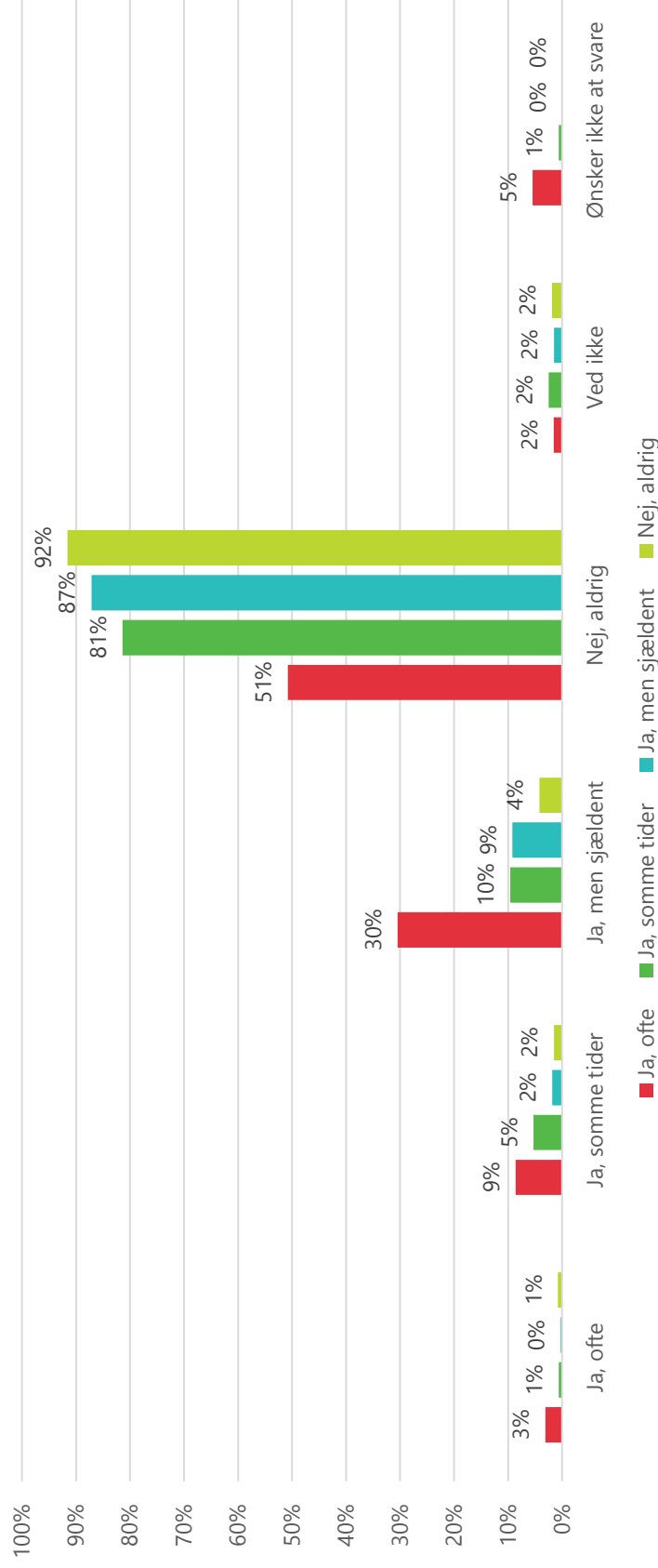


I hvilken grad føler du, at din ledelse anerkender dig for dit arbejde?



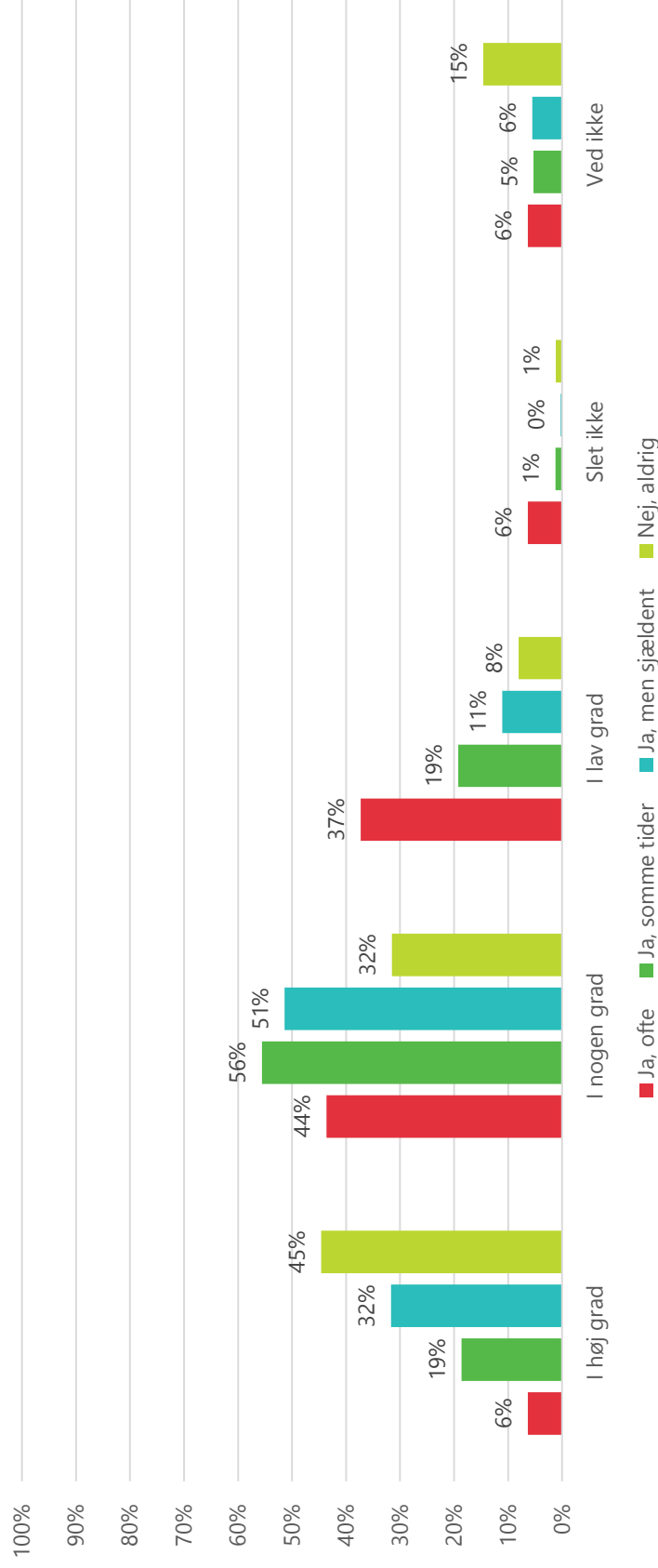
## 1.16

Har du inden for de seneste 12 måneder været udsat for mobning på arbejdspladsen?



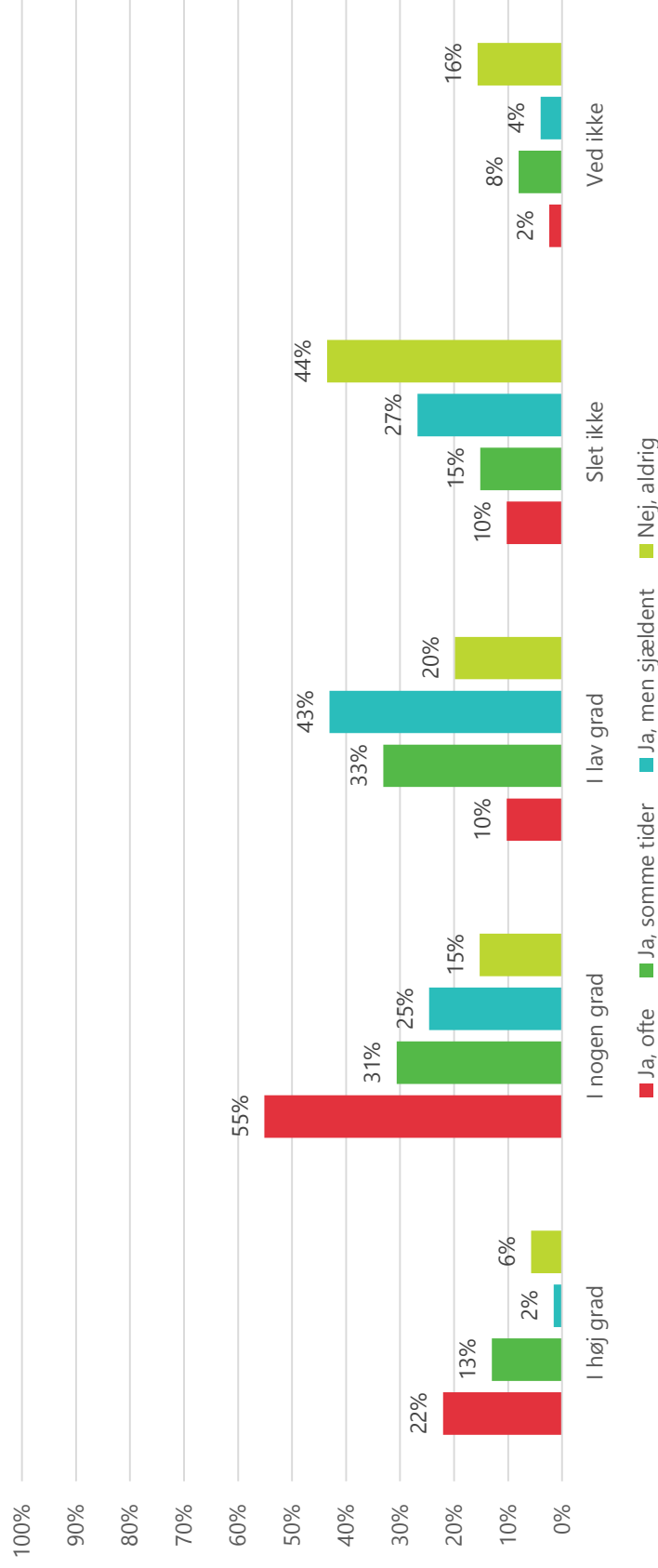
## 1.17

I hvilken grad oplever du at arbejdsopgaver på din arbejdsplads bliver fordelt på en retfærdig måde?



## 1.18

I hvilken grad oplever du, at der forekommer urimelig forskelsbehandling på din arbejdsplads?

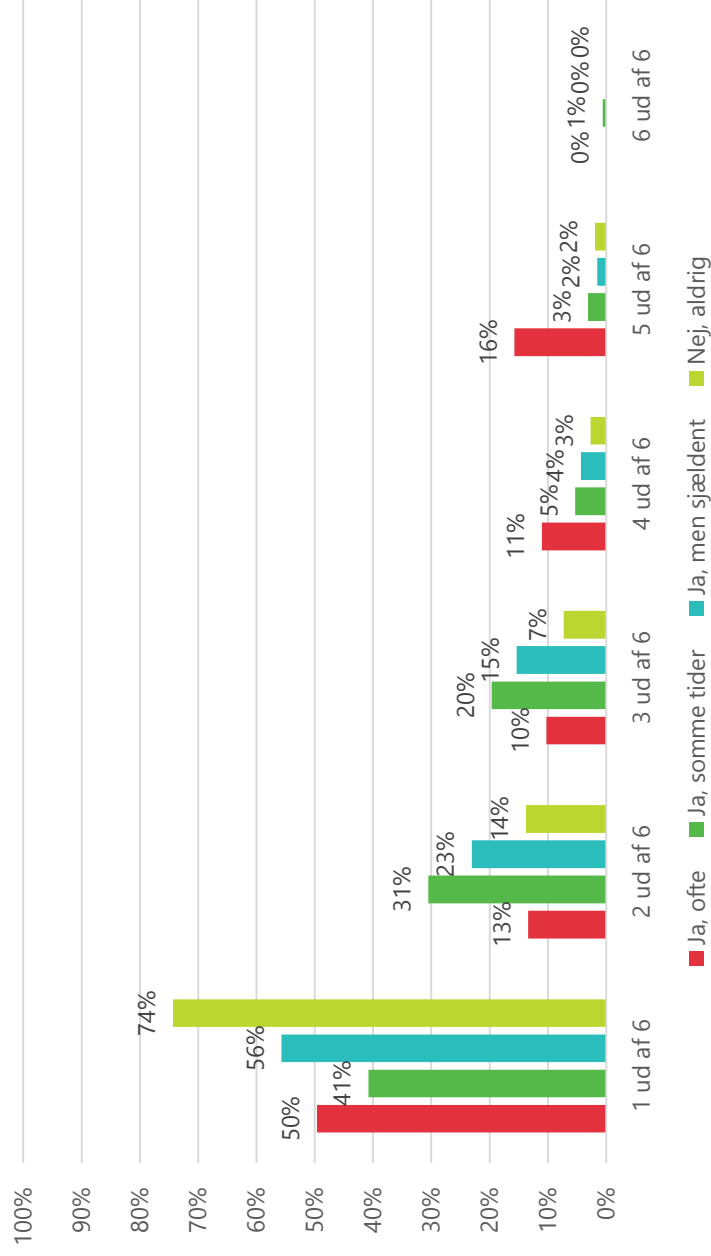


# 1.19

## Mulige udfordringer:

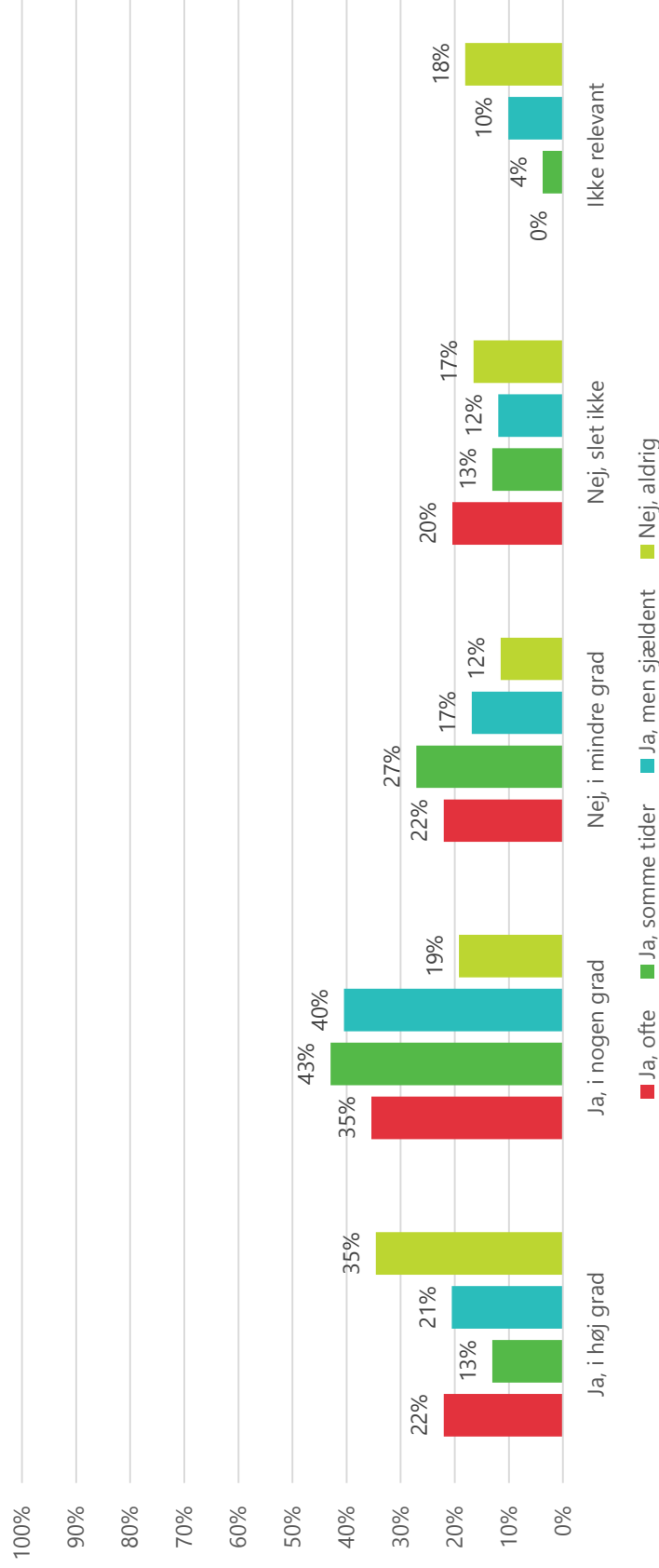
- Meget ujævnt fordelt arbejdsbyrde
- Arbejde der hober sig op
- Urimeligt højt arbejdstempo
- Mange ekstraopgaver, som der ikke er blevet sat tid af til
- Overarbejde
- Andre udfordringer

## Problemer på arbejde



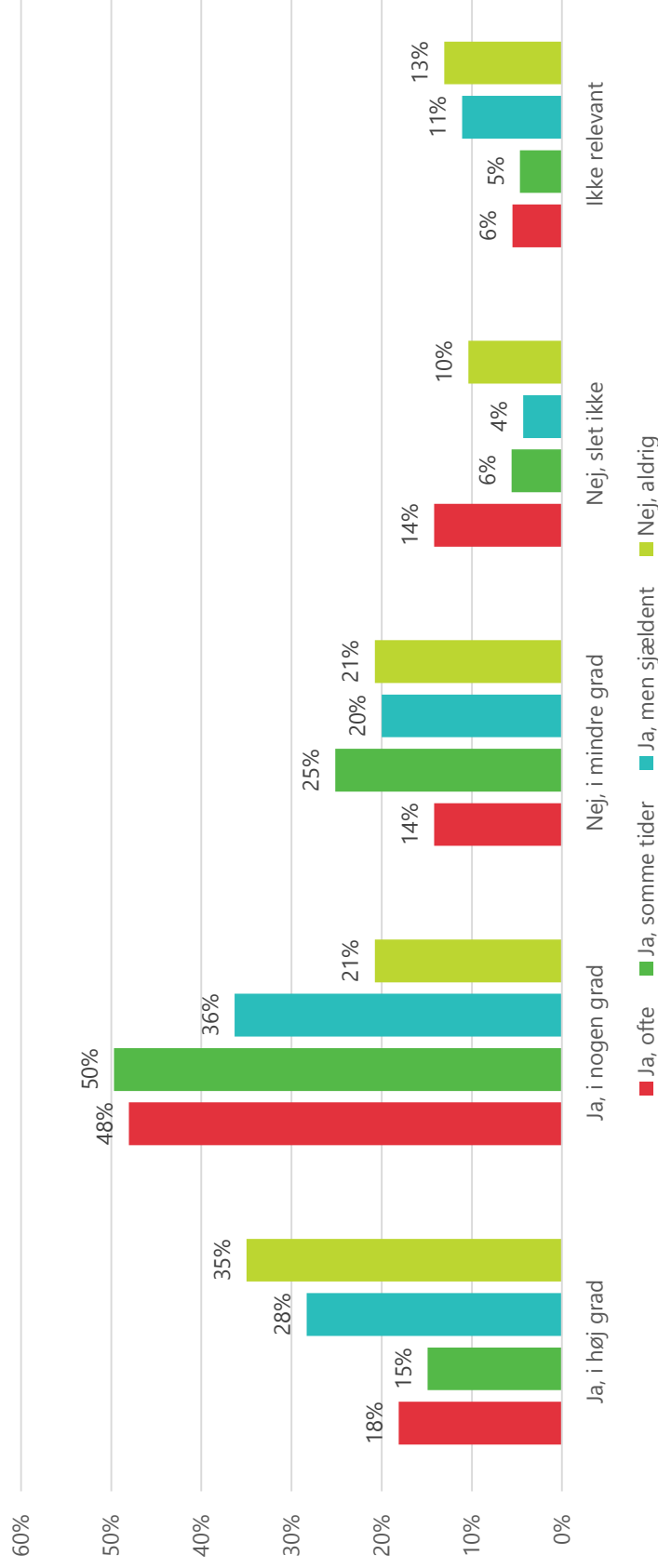
## 1.20(1)

Oplever du at problemer med det psykiske arbejdsmiljø håndteres på en tilfredsstillende måde af ledelsen?



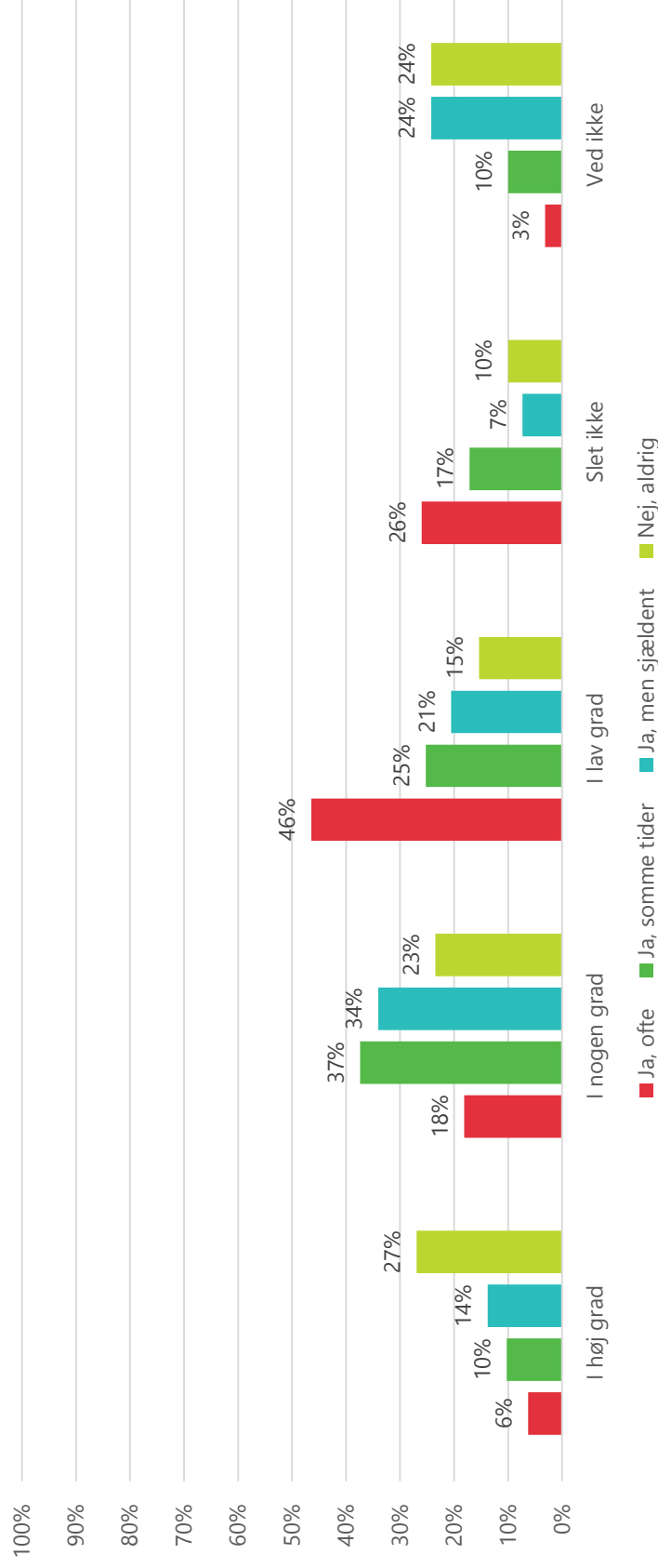
## 1.20(2)

Oplever du at problemer med det fysiske arbejdsmiljø håndteres på en tilfredsstillende måde af ledelsen?



## 1.21

I hvilken grad oplever du, at ledelsen på din arbejdsplads gør en indsats for medarbejdere, der udviser begyndende tegn på stress





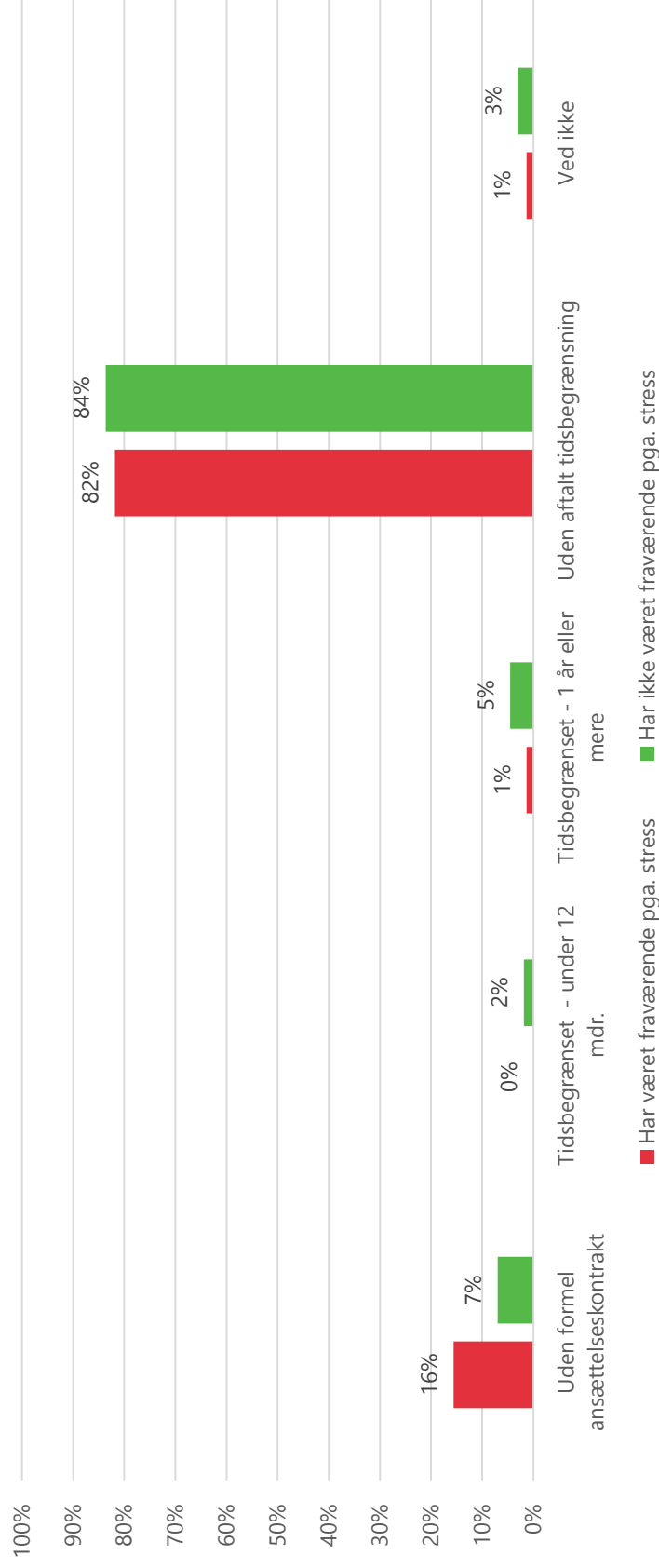
# SAMMENKØRSEL AF 1.6 HAR DU VÆRET FRAVÆRENDE FRA DIT ARBEJDE PGA. STRESS INDEN FOR DET SENESTE ÅR?

SYMPTOMER PÅ  
STRESS

- Antal respondenter i de enkelte kategorier:
  - Har været fraværende pga. stress: 78 respondenter
  - Har ikke været fraværende pga. stress: 977 respondenter

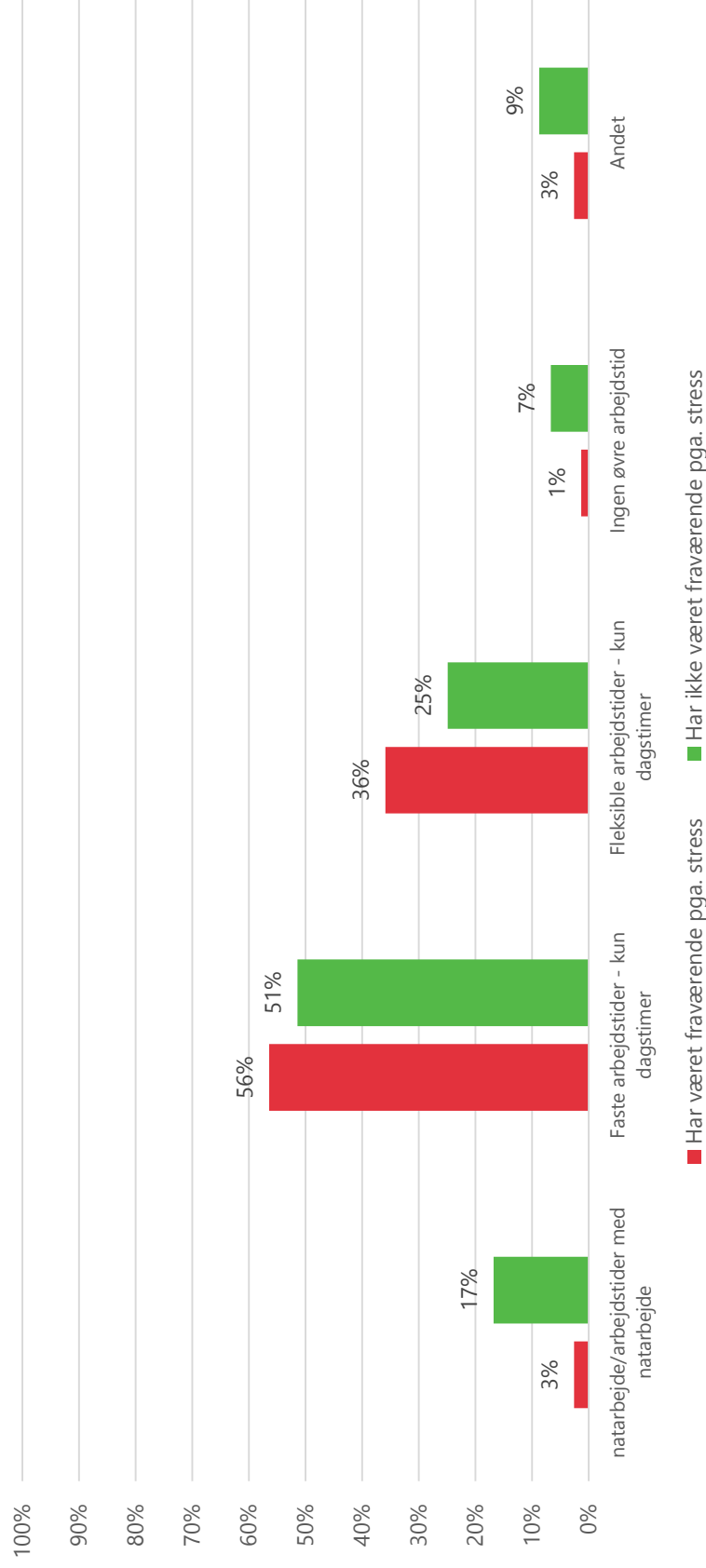
## 1.1

Hvilket af følgende udsagn kan bedst bruges til at beskrive dit nuværende ansættelsesforhold?



## 1.2

Hvilket af følgende udsagn kan bedst bruges til at beskrive dine arbejdstider



## 1.10

I hvilken grad føler du, at du har tilstrækkelig indflydelse på dit arbejde?



# 1.11

## Mulige udfordringer:

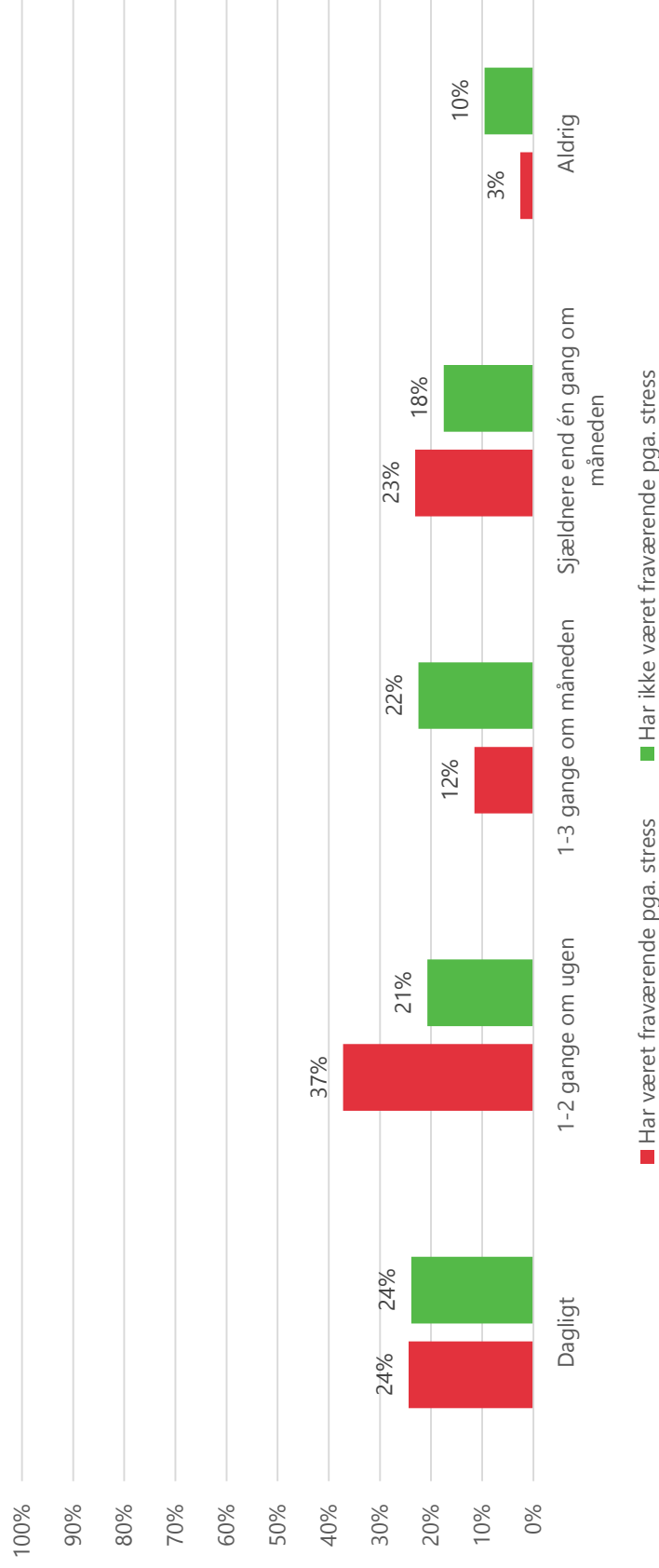
- Meget ujævnt fordelt arbejdsbyrde
- Arbejde der hober sig op
- Urimeligt højt arbejdstempo
- Mange ekstraopgaver, som der ikke er blevet sat tid af til
- Overarbejde
- Andre udfordringer

## Udfordringer ift. hvordan arbejde er tidsmæssigt organiseret



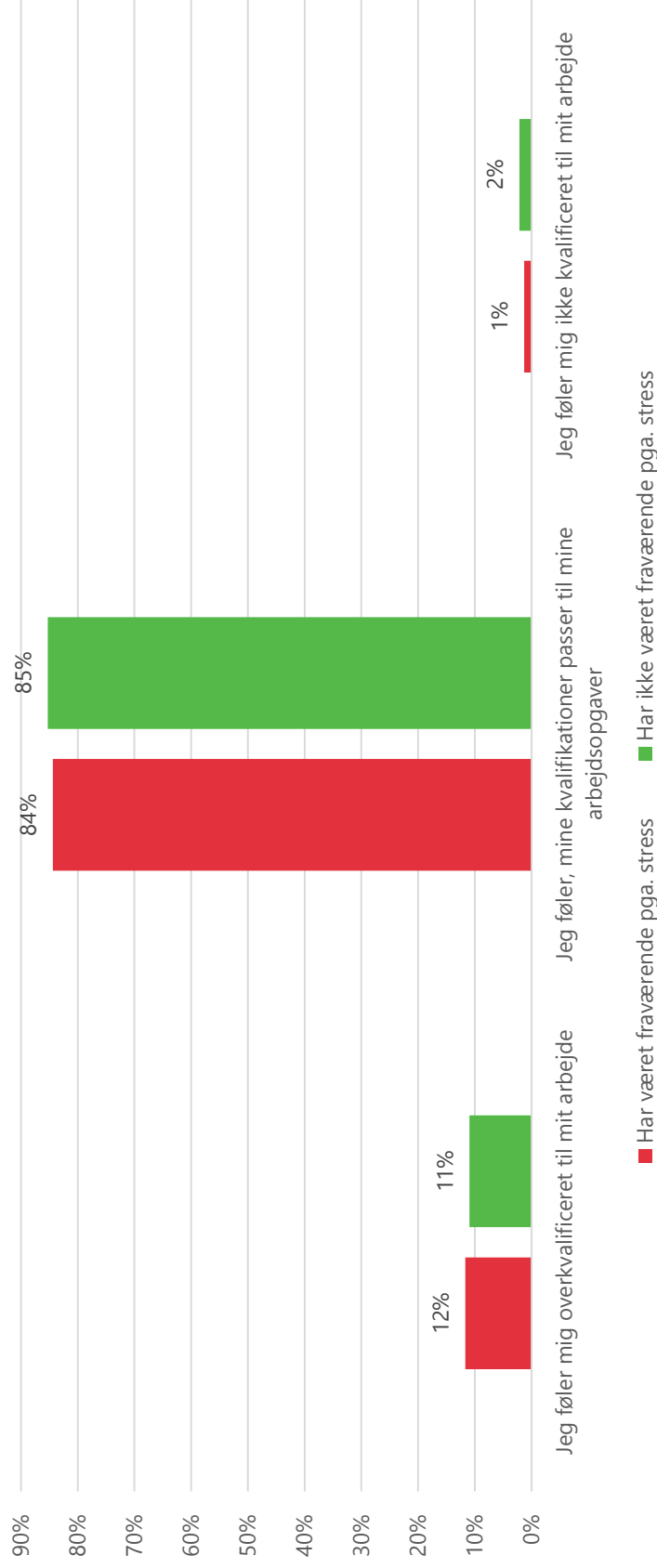
## 1.12

Hvor ofte er dit arbejde præget af uforudsigelige ændringer, som du ikke har indflydelse på?



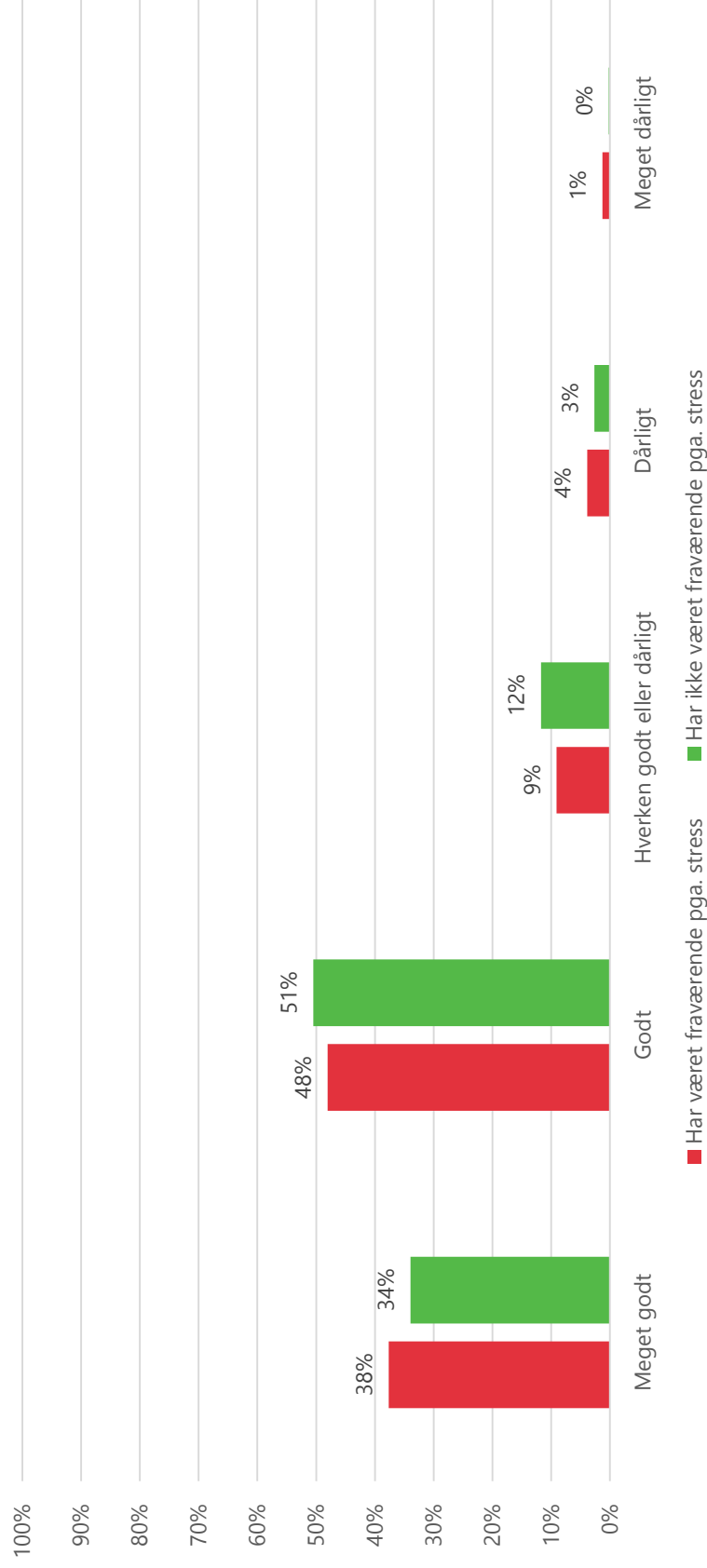
# 1.13

Hvordan oplever du, at dine arbejdsopgaver stemmer overens med dine kvalifikationer og færdigheder?



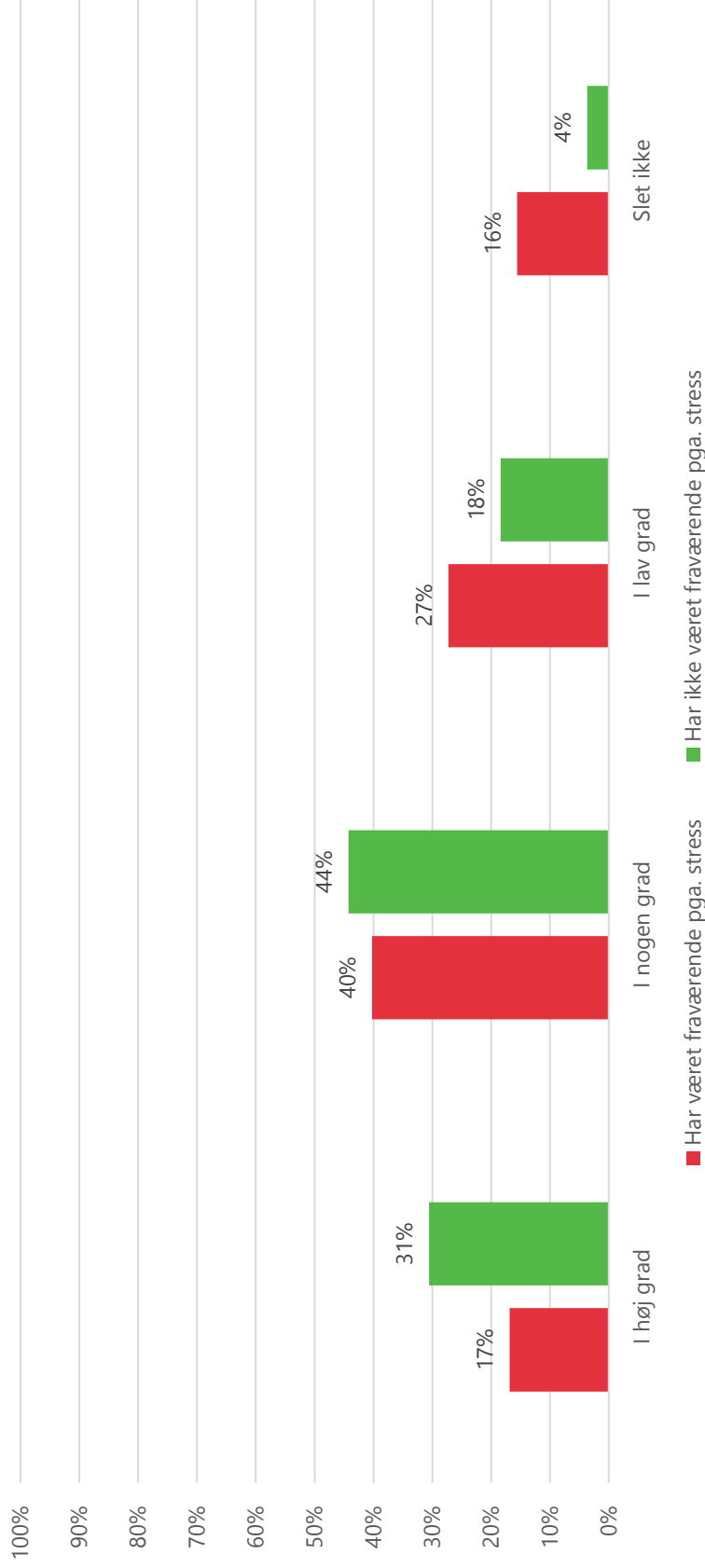
## 1.14.

Hvordan oplever du samarbejdet blandt kollegaerne på din arbejdsplads?



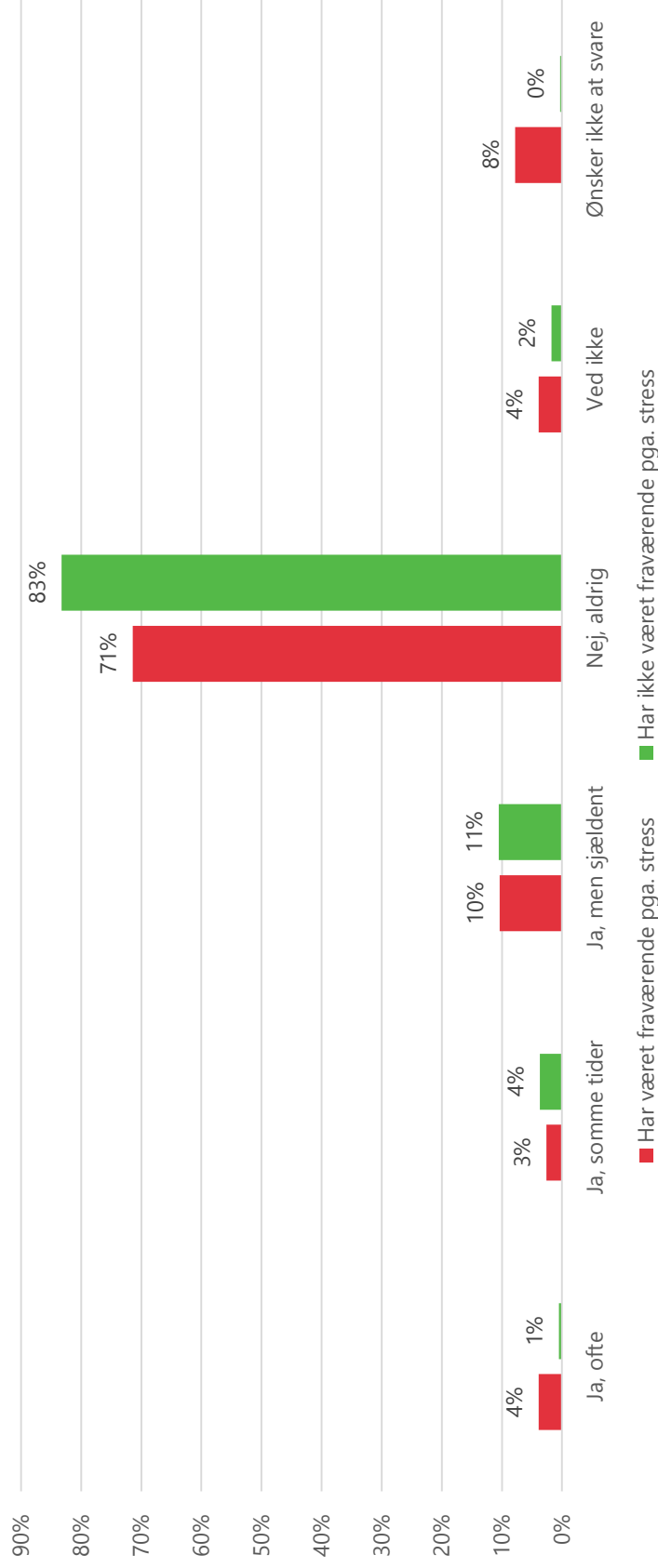


I hvilken grad føler du, at din ledelse anerkender dig for dit arbejde?



## 1.16

Har du inden for de seneste 12 måneder været udsat for mobning på arbejdspladsen?



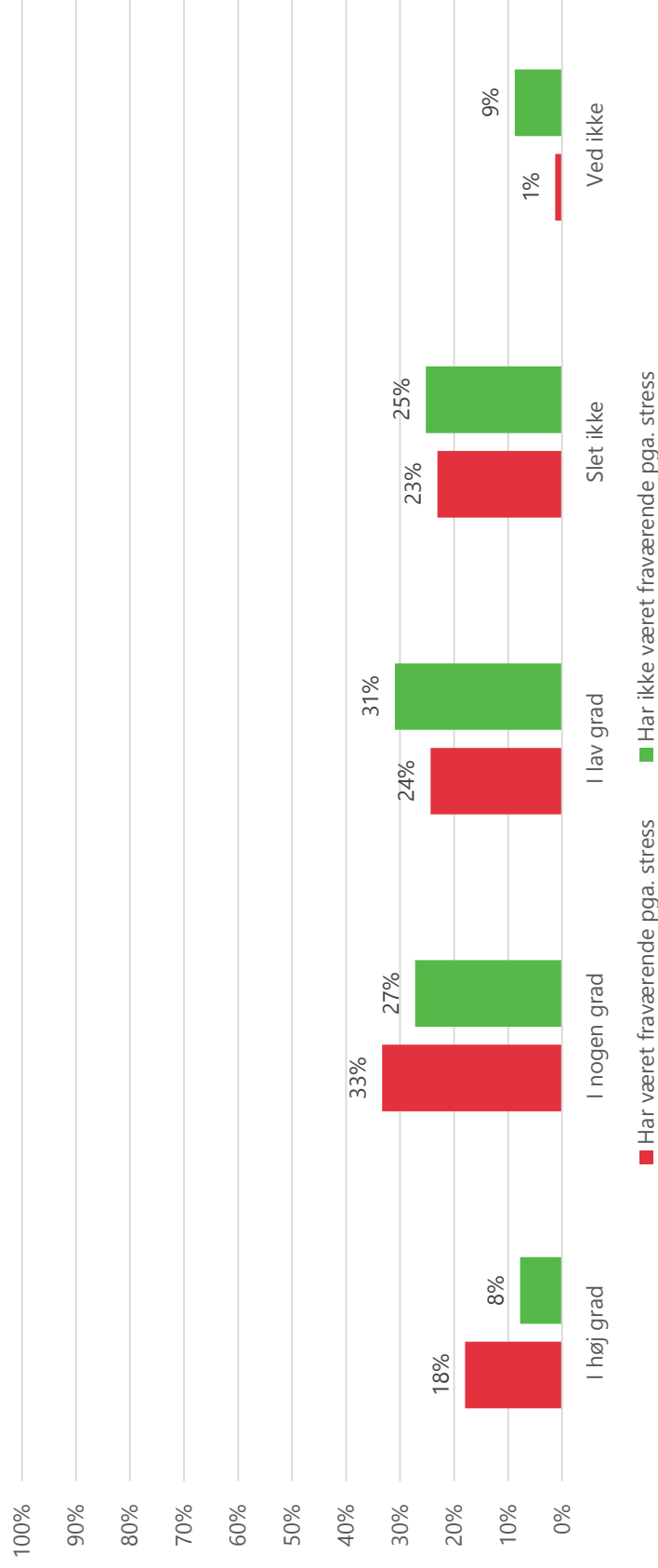
## 1.17

I hvilken grad oplever du at arbejdsopgaver på din arbejdsplads bliver fordelt på en retfærdig måde?



## 1.18

I hvilken grad oplever du, at der forekommer urimelig forskelsbehandling på din arbejdsplads?



# 1.19

Mulige problemer på arbejdspladsen:

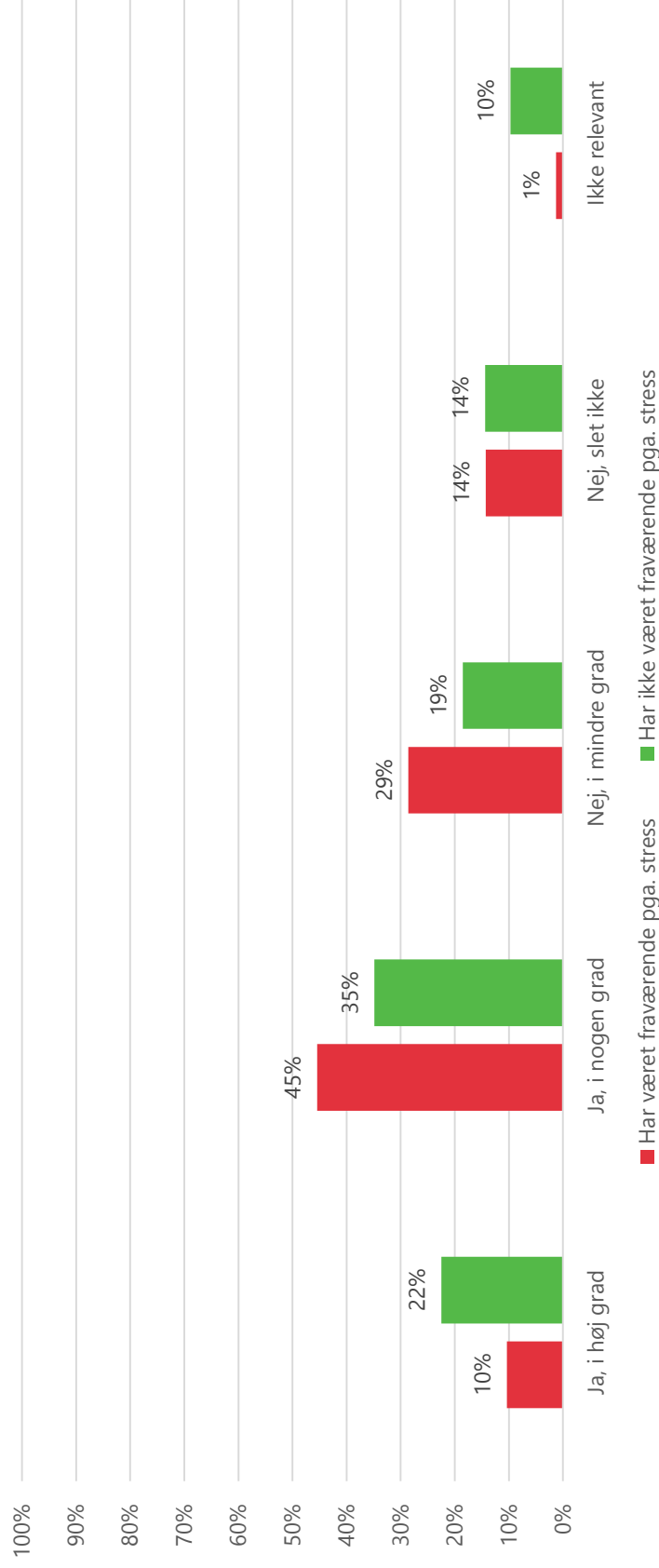
- Støj
- Farlige dampe, støv eller røg
- Dårligt indeklima
- Tungt arbejde
- Dårlige arbejdsstillinger
- Andre fysiske problemer:
- Ingen af ovenstående

## Problemer på arbejde



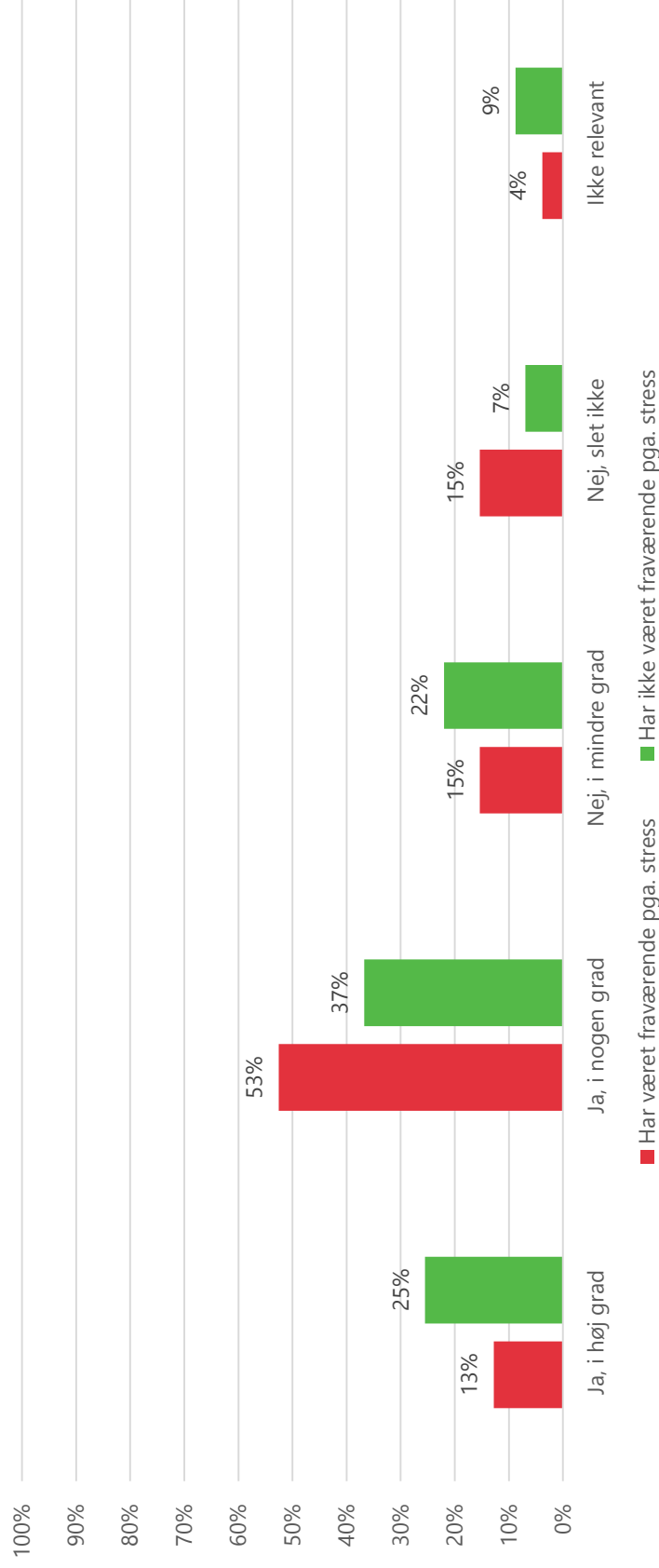
## 1.20(1)

Oplever du at problemer med det psykiske arbejdsmiljø håndteres på en tilfredsstillende måde af ledelsen?



## 1.20(2)

Oplever du at problemer med det fysiske arbejdsmiljø håndteres på en tilfredsstillende måde af ledelsen?



## 1.21

I hvilken grad oplever du, at ledelsen på din arbejdsplads gør en indsats for medarbejdere, der udviser begyndende tegn på stress

