

Stress som et kollektivt fænomen

Tanja Kirkegaard, psykolog, ph.d.

Arbejdsmedicinsk klinik,
Hospitalsenheden Vest – Universitets Klinik



Forebyggelse

Forebyggelse

Minimere risikofaktorer

Hvilke faktorer opleves som belastende for medarbejderne?
Hvordan mindskes de?

Øge handlemulighederne

Hvilke barrierer er der for medarbejdere og ledere ift. handling?
Hvordan mindskes de?

Barrierer og ressourcer

Den måde vi har organiseret os på arbejdet, vores kultur, arbejdsorganisering, arkitektur osv. inviterer os til at håndtere pres på en bestemt måde og hæmmer andre



Forebyggelse?

Vurdering af arbejdsmiljøet

- **Forskere**

- Travlhed er en trussel mod deres individuelle velbefindende
- Travlhed er noget man bør stræbe efter

- **Laboranter**

- Travlhed er en trussel mod deres individuelle velbefindende
- Travlhed skal bekæmpes kollektivt

Dobbeltheden i forskernes vurdering af arbejdsbetingelserne

- På et tidspunkt havde jeg lavet nogle planlægninger af det her, hvor jeg rent faktisk havde tid til alt det jeg havde forestillet mig. Der fik jeg det virkelig skummelt. Jeg tænkte: nej det kan ikke være rigtigt. Jeg blev helt bekymret og tænkte om jeg var ved at blive kørt ud på et sidespor. De ting jeg havde gang i havde jeg planlagt til at tage mindre tid end jeg rent faktisk havde i min kalender. Det synes jeg var ubehageligt.
- Hvordan var det ubehageligt – kan du beskrive det nærmere?
- Jamen det kan ikke være rigtigt. Jeg skal...jeg er teknologispecialisten. Jeg bliver nødt til at have gang i den.

Håndtering

- **Forskere**
- **Individuel tilpasnings-strategi**
 - Øger arbejdshastighed
 - Øger arbejdstiden
 - Øger effektiviteten
 - Øger egne ressourcer
 - Nedsætter kvaliteten af arbejdet
 - Nedsætter brugen af social støtte
- **Laboranter**
- **Kollektiv ændrings-strategi**
 - Går til ledelsen kollektivt såvel som individuelt
 - Søger emotionel støtte
 - Søger instrumentel støtte
 - Udtrykker frustration til hinanden

Fysiske rammer og arbejdsorganisering

Forskere

- Enmandskontorer
- Specialiserede arbejdsopgaver
- Opgaver ikke knyttet til arbejdspladsen

Laboranter

- Flermandskontorer
- Ensartede arbejdsopgaver
- Opgaver knyttet til arbejdspladsen

Organisationskultur

‘Det (måden medarbejderne og ledelsen taler om travlhed) bidrager til en atmosfære som gør det endnu sværere at gå til ledelsen og sige fra’

Professionskultur

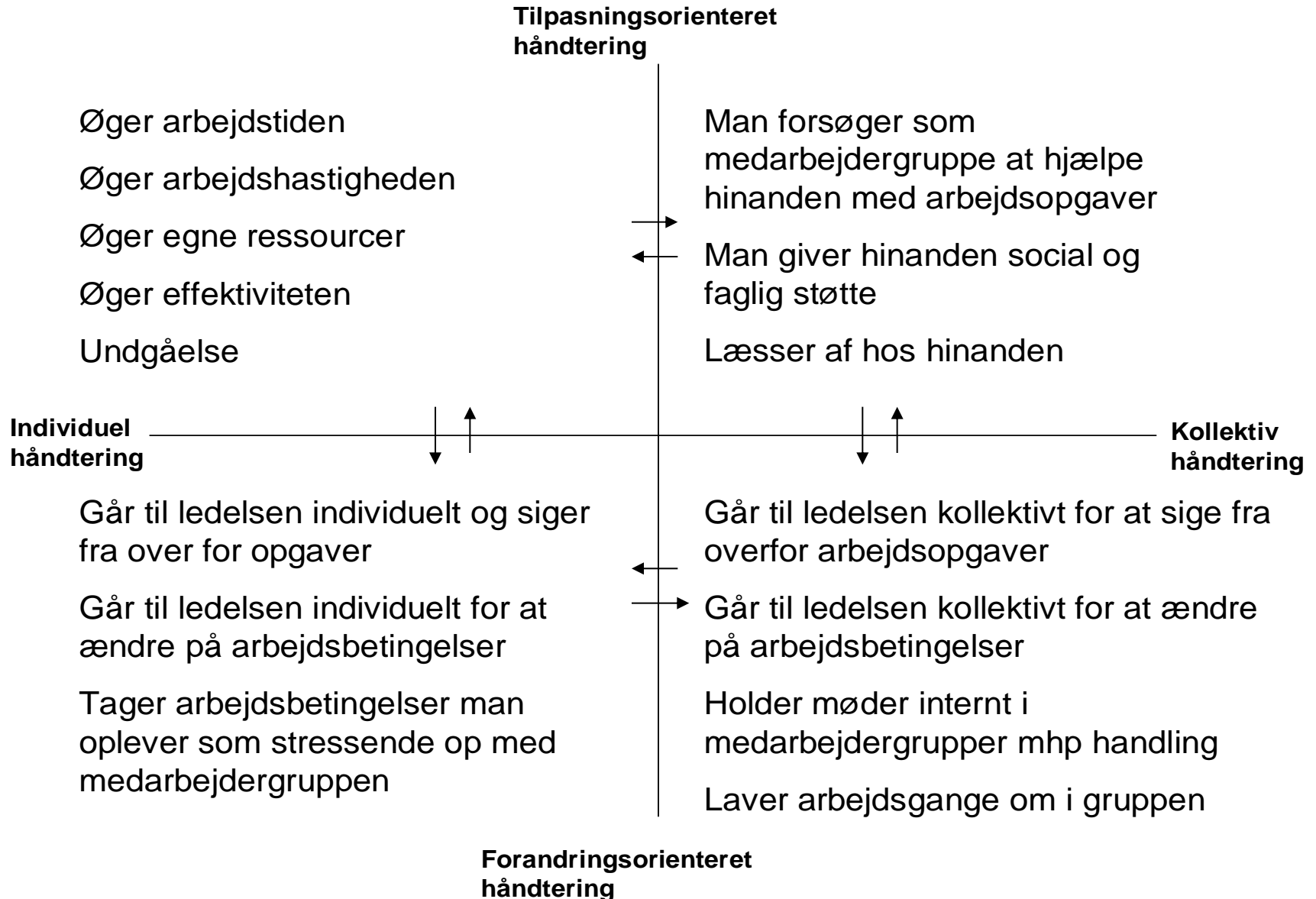
Forskere

- 'Det der med at gå rundt og fortælle at man har travlt og man kan manøvrere i det, det er noget man rigtig gerne vil fortælle – det er en rigtig he-man historie'
- 'Snakke med hinanden? Nej Søren og Christian kommer engang imellem men ellers er der ikke nogen der kommer og piver'

Laboranter

- 'Vi kan og skal ikke lade arbejdet ødelægge os. Vi har også et liv ved siden af'
- 'Vi ved, at vi altid kan komme til hinanden. Bare det at man får det sagt til hinanden, det er første skridt til at få det bedre'

Fleksibel handling



Arbejdspladsens håndtering

Tilpasningsorienteret håndtering

Individuel psykologbehandling

Stresshåndteringskurser

Mindfulness

Mental robusthed

Øger social støtte

Øger den faglige støtte

Sparringsmuligheder

TR og AMR

Individuel
håndtering

Kollektiv
håndtering

Tilpasser den enkeltes
arbejdsopgaver

Skånefunktioner

Prioritering af opgaver

Arbejdsorganisatoriske
omstruktureringer

Tilførelse af ressourcer

Indførelse af maksimal
arbejdsbyrde

Forandringsorienteret håndtering

Øge mulighederne for kollektiv håndtering

- Kollektivitetsorientering
 - Øge kollektiviteten blandt medarbejderne
 - Øge mulighederne for sparring, læsse af, samarbejde
 - Kollektiv refleksion
- Handling
 - Fysisk placering
 - Tæt fysisk placering
 - Flermandskontorer
 - Mødesteder
 - Arbejdsorganisering
 - Øget samarbejde
 - Fælles projekter
 - Møder i struktur
 - Kulturarbejde
 - Refleksioner over legale og ikke legale måder at tænke og handle på
 - Vores organisationskultur?

Styrke de kollektive praksisser

- Tale om hvordan man "må" og "ikke må" tale om arbejdsmiljøet og handle i forhold til det.
- Tale om forskellige forståelser af stress.
- Tale om hvordan vi ønsker vores gruppe skal være
- Styrke den kollektive handling overfor ledelsen

Kollektiv stress

- *Ændringsfokusering:*
- *Problemfokusering:*
- *Selektering:*
- *Generalisering:*
- *Cirkularitet:*
- *Deling af følelser:*
- *Resignation:*

Hvad karakteriserer ledelsen?

Ikke-støttende ledelse

- Manglende anerkendelse af de oplevede problemer
- Manglende støtte i forhold til problemerne
- Manglende forsøg på ændring af forholdene
- Ledelse opad
- Positiv forståelse af travlhed

Støttende ledelse

- Anerkendelse af de oplevede problemer
- Ledelsesmæssig støtte i forhold til problemerne
- Forsøg på ændring af problemerne
- Ledelse nedad
- Nuanceret forståelse af travlhed

Ledelsesmæssige tiltag

- **Spejling** af medarbejdernes frustrationer
- **Kommunikation** omkring, hvorfor ledelsen ikke kan ændre på arbejdsforholdene
- **Gennemsigtighed** i hvilke overvejelser ledelsen har haft i forhold til det oplevede arbejdspress
- **Inddragelse** af medarbejderne i forhold til hvordan de som afdeling kan komme igennem en periode med arbejdspress
- **Hjælpe** medarbejderne såsom at tænke på nye måder at organisere arbejdet på

Medarbejdertiltag

- Hvordan snakker man problematikker op?
 - Man øger hyppigheden
 - Man styrker indholdet
 - Man mindsker handlingen
- Hvordan snakker man problematikker ned?
 - Man stopper op og udfordrer de problematikker der bliver fortalt
 - Man beroliger hinanden
 - Man finder fælles fremadrettede løsningsforslag

Medarbejdertiltag

- Frustrationsnedtrapning
 - Frustrationsspiraler bliver stoppet
 - Konflikter tages i opløbet
- Løsningsorientering
 - Kollektive diskussioner om løsninger om arbejdspress
 - Kollektive løsningsforslag på problematikker
- Inddragelse af ledelsen
 - Tager problematikker op med ledelsen
 - Samarbejder med ledelsen om måder at udfordre arbejdspresset på

Opsamling

- Effektiv håndtering af arbejdspresser handler også om hvad man har adgang til
- Individuelle praksisser skal tilbydes kollektive måder at håndtere arbejdspresser på
- Kollektive praksisser har brug for gennemsigtig og involverende ledelse
- Overordnet drejer det sig om at skabe handlerum