

Frå stress til trivsel



Korleis kan vi skape eit godt arbeidsmiljø utan stress?



Frå stress til trivsel
1.utgåve, 1.opplag

Publikasjonen er utarbeidd av danske Videncenter for Arbejdsmiljø, i samarbeid med Roger Persson og Karina Nielsen, seniorforskarar ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Idébanken – inkluderande arbeidsliv
www.idebanken.org

På www.idebanken.org/temahefter kan du lese, laste ned og tinge alle Idébankens temahefte.

Layout: Datagraf
Trykk: 07 Gruppen

KJELDER

Brosjyren «Frå stress til trivsel - Korleis kan vi skape eit godt arbeidsmiljø utan stress?» er basert på forskingsartikkelen «The cognitive activation theory of stress» av Holger Ursin og Hege R. Eriksen, og boka «Teamedelse med det rette twist», som er gitt ut av Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Vidare inngår materiale og artiklar frå mellom anna arbejdsmiljoviden.dk, [bransjearbejdsmiljøer-ådas heimesider](http://bransjearbejdsmiljoer-ådas.heimesider), lederweb.dk (som er del av Væksthus for Leiling) og infomedia.dk.

Stress råkar individuelt – men må løysast i fellesskap

Stress er eit alvorleg problem. Arbeidsmiljøforskinga reknar med at om lag 10 prosent av oss er plaga med stress. Somme gonger ser vi endå høgare tal i undersøkingar og medier, noko som truleg skuldast at vi ofte nyttar ordet stress om det å ha det travelt.

For å skape eit godt arbeidsmiljø er det viktig å vite kva stress er, og kva det ikkje er – og at ein snakkar om dette på arbeidsplassen. Kortvarig stress er heilt naturleg. Derimot er det fare på ferde om stresset går over lang tid.

Nok kunnskap om stress er viktig når vi skal jobbe for å skape eit betre arbeidsmiljø. Det å førebygge stress

og gjere det triveleg er eit sams ansvar på arbeidsplassen. Alle – den einskilde, gruppa, leiinga og organisasjonen – må vere opptekne av korleis vi kan gå frå stress til trivsel.

I denne brosjyren finn du informasjon om kva stress er, og korleis vi kan betre arbeidsmiljøet. Den fyrste delen av brosjyren handlar om korleis vi taklar og førebygger stress. Den andre delen av heftet handlar om kva dei fire nivåa i organisasjonen kan gjere for å skape eit godt arbeidsmiljø.

God lesing!

Innhald

- 2 Kjelder
- 5 Innleiing
- 6 SK681 til Roma er klar til boarding

- 8 DEL 1. Kva er stress?**
- 9 Kortvarig og langvarig stress
- 10 Korleis reagerer vi på stress?
- 14 Korleis taklar vi stress?
- 16 Korleis kan vi hjelpe andre med å meistre stress?
- 20 Kva skjer når vi ikkje meistar stresset?
- 21 Korleis kan vi førebygge skadeleg stress?

- 24 DEL 2. Korleis skaper vi eit godt arbeidsmiljø?**
- 25 Kva er trivsel?
- 27 Kva kan vi gjere for å forbetre arbeidsmiljøet?
- 28 Trivsel på individnivå – kva kan den einskilde gjere?
- 29 Trivsel på gruppenivå – kva kan gruppa gjere?
- 30 Trivsel på leiingsnivå – kva kan leiaren gjere?
- 32 Trivsel på organisasjonsnivå – kva kan organisasjonen gjere?

Innleiing

Denne brosjyren har ein positiv budskap: Vi kan vinne kampen mot skadeleg stress på arbeidsplassen. Sjølv om vi ikkje kan bli kvitt alt som stressar oss i ei handvinging, har vi god sjanse til å skape arbeidsplassar som først og fremst er prega av trivsel, arbeidsglede, engasjement og effektivitet. Dette heftet gir råd om korleis vi kan bli kvitt stress og skape eit betre arbeidsmiljø.

Bli kvitt stress

Brosjyren er delt inn i to. I den første delen ser vi nærare på kva stress er. Her får du vite meir om kva stressreaksjonar er, og korleis du kan hjelpe til å takle stress på arbeidsplassen. Dermed kan du vere med på å senke stressnivået hos deg sjølv og andre. Det er ofte forventinga til om ein meistrar situasjonen eller ikkje, som avgjer korleis ein reagerer på stressande

tilhøve. Dette ser vi også nærare på i denne første delen av heftet.

Gjer det trivelegare

Den andre delen av heftet handlar om å trivast – om korleis ein skaper gode rammer og vilkår for eit betre arbeidsmiljø. Stresset blir ikkje borte fordi om arbeidsmiljøet blir betre. Men det gjer oss betre rusta til å handtere det, både saman og kvar for oss. I denne andre delen av heftet får du kunnskap som gjer deg i stand til å jobbe med trivselen, og involvere alle delar av arbeidsplassen. Dette er ein føresetnad for å skape eit betre arbeidsmiljø.

SK681 til Roma er klar til boarding

Ei lita historie om eit fly som er forseinka, og folks reaksjonar på uventa hendingar.

Du og familien din er på flyplassen og ventar. Endeleg er det sommarferie. Men flyet frå Oslo er forseinka. De rekk kanskje ikkje det neste flyet i Roma, der de skal mellomlande. Planen kjem til å ryke. Allereie her merkar du ei uro i kroppen. Etter ti minutt på flyplassen tek du til å tenke på kva du kan gjere med saka. Etter 20 minutt har de framleis berre høyrte at flyet er forseinka, ikkje kor lenge de må

vente. Kva skjer om de ikkje rekk flyet i Roma? Etter ein halvtime har nervøsiteten også smitta over på barna, og dei spør uroleg om dette i så fall vil seie at det ikkje blir nokon ferie i år.

Indre kaos på flyplassen

Du har halde auge med vertinna ved skranken. Du har lagt merke til den oppgitte haldninga hennar når ho svarar på spørsmål frå

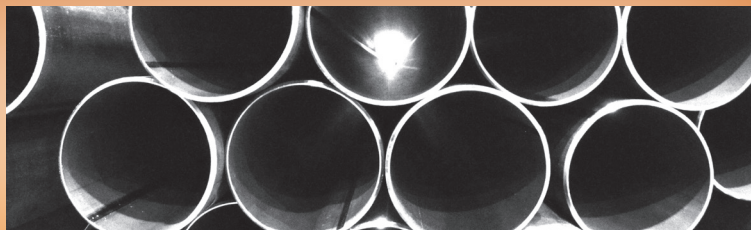
andre passasjerar. Likevel går du ut av køen og bort til skranken, for å få visse. På vegen bort legg du merke til dei andre passasjerane i køen. Eit ektepar har teke til å småkrangle. Andre ser ut til å kose seg og småprate. Ein mann i dress har slått seg ned med eit smørbrød og ei avis. Borte ved skranken ser du ein mann som er svært opprørt, og som kjeftar på vertinna. Du blir meir og meir irritert. Du freistar å seie til deg sjølv at det sikkert er ein god grunn til at flyet er forseinka. At det ikkje er noko du kan gjere, og at alt kjem til å ordne seg på ein eller annan måte. Du vel å lytte til den indre røysta di: Dette er ikkje verdas undergang. Vi kjem nok fram tidsnok, på eit vis. Og så høyrer du vertinna i høg talaren: «SK681 til Roma er klar til boarding.»

Kva stressar oss?

Vi reagerer alle forskjellig på elles like hendingar. Dømet frå flyplassen syner det. Reaksjonen vår og opplevinga av stress handlar nemlig i stor grad om kva forventingar vi har til situasjonen.

Ei uventa hending, som til dømes eit forseinka fly, kallar vi ein stressfaktor – eller ein stressor. Vi møter stressorar i mange ulike forkledningar i løpet av ein helt vanleg dag. Når du hamnar i kø på motorvegen på veg til eit viktig møte, når du blir konfrontert av ein sint forelder i barnehagen eller på skolen der du jobbar, eller når fire medarbeidarar sjukemelder seg på same dag. Ein stressor treng likevel ikkje å vere ei konkret hending. Det kan også være tankar og uro som tek opp plass og ligg og gneg.





DEL 1.

Kva er stress?

Her kan du lese om kva stress er, og få konkrete råd til korleis du kan lokalisere og handtere stress på arbeidsplassen.

Stress er ein naturleg reaksjon

Kortvarig stress kan samanliknast med det som skjer når ein gasele flyktar frå ei jagande løve. Når dei får auge på kvarandre, blir det først skilt ut adrenalin og deretter kortisol hos begge dyra. Dette set dei i stand til å reagere raskt på den potensielle faren/sjansen. Hjartet slår fortare. Begge dyra er i alarmmodus. Gasellen må kome seg unna. Løva vil ha mat.

Den same biologiske reaksjonen skjer i oss menneske når vi brått er i ein vanskeleg situasjon, det vere seg privat eller på jobben.



Kortvarig og langvarig stress

Stressomgrepet blir brukt breitt i kvardagslivet – til dømes mellom kollegaene på arbeidsplassen og i mediene. Men kva er egentlig stress, og korleis oppstår det?

Stress blir ofte forveksla med det å vere travel, eller med sjukdom. Stress er ikkje ein sjukdom i seg sjølv, men stresset kan utløyse ulike sjukdommar. Det er viktig å skilje mellom to typar stress: kortvarig, som er normalt og nyttig, og langvarig, som er skadeleg for helse.

Kva er kortvarig stress?

Det kortvarige, akutte stresset set i gang det autonome nervesystemet vårt, og produksjonen av hormona adrenalin og kortisol. Dei set kroppen vår i alarmmodus. Det kan til dømes skje dersom serveren går ned (igjen), dersom vi har krangla med ektefellen, eller om flyet vårt er forseinka. Vi kan også oppleve stress i ein kortare periode, til dømes rett før ein frist for når ein viktig jobb skal vere ferdig. Det kortvarige stresset har eit formål, sidan det skjerpar sansane våre og gjer oss i stand til å handle raskt. Sjølv om det kan verke slitsamt

medan det står på, varer det berre ei kort stund. Etterpå kan kroppen slappe av att. Det som stressar oss forsvinn att: Serveren er oppe att, roen senkar seg på heimefronten. Flyet lettar. Rapporten blir levert i tide.

Kva er langvarig stress?

Det langvarige stresset oppstår når dei situasjonane og hendingane som stressar oss ikkje forsvinn, men held fram å gjere livet vanskeleg i veker, månader og år. Når kroppen ikkje får lov til å slappe av blir det skadeleg for oss. For dersom kroppen over lengre tid produserer store mengder adrenalin og kortisol, er den i konstant alarm. Det slit på organismen.

Problemet med det langvarige stresset er altså at det kan auke risikoen for at både kropp og sjel blir skada. Stresset kan gi oss skylappar, så vi kanskje ikkje merkar at vi har behov for å ete og sove.

Dårlig svevn – eit faresignal

For lite og for dårlig svevn er eit faresignal og kan være eit teikn på stress. Trøytte hjernar fattar dårlige avgjerder. Hjernen trenger nok svevn for å fungere optimalt.

Det langvarige stresset påverkar evna til å hugse. Vi får mindre sexlyst, og immunforsvaret blir svekt. Endeleg kan stressperiodar som går over lang tid eller gjentek seg, med tida føre til depresjonar og hjarte- og karsjukdommar.

Korleis reagerer vi på stress?

Vi reagerer alle ulikt på dei same hendingane. Til dømes kan somme tilsette oppleve ei omstilling som veldig stressande, medan andre gler seg til å møte nye utfordringar som omstillinga fører med seg. Kvifor er det slik? Det får vi svaret på i dette avsnittet.

Korleis reagerer vi på stress? For å unngå det langvarige stresset er det viktig å vere klar over dei mentale mekanismane som avgjer om vi blir stressa. Er stress ein tilstand i det enkelte mennesket? Eller må stress forståast som ytre påverknad? Omgrepet stress har gjennom tidene blitt brukt på mange ulike måtar. På bakgrunn av omfattande forskning er det likevel i dag brei semje om å sjå på stress som ein reaksjon som oppstår mel-

lom individet og omgjevnaden. Så det er altså det enkelte menneskes oppleving og tolking av situasjonen, og ikkje berre dei ytre stressorane (sjå tekstboks side 8) i seg sjølv, som utløyser stressreaksjonar. Ein kan også seie at stress oppstår i eit tett samspel mellom biologiske, psykologiske og sosiale faktorar som påverkar vala, opplevingane og handlingane våre.



JEG ER STOLT AV JOBBEN
MIN

JEG ER STOLT AV JOBBEN

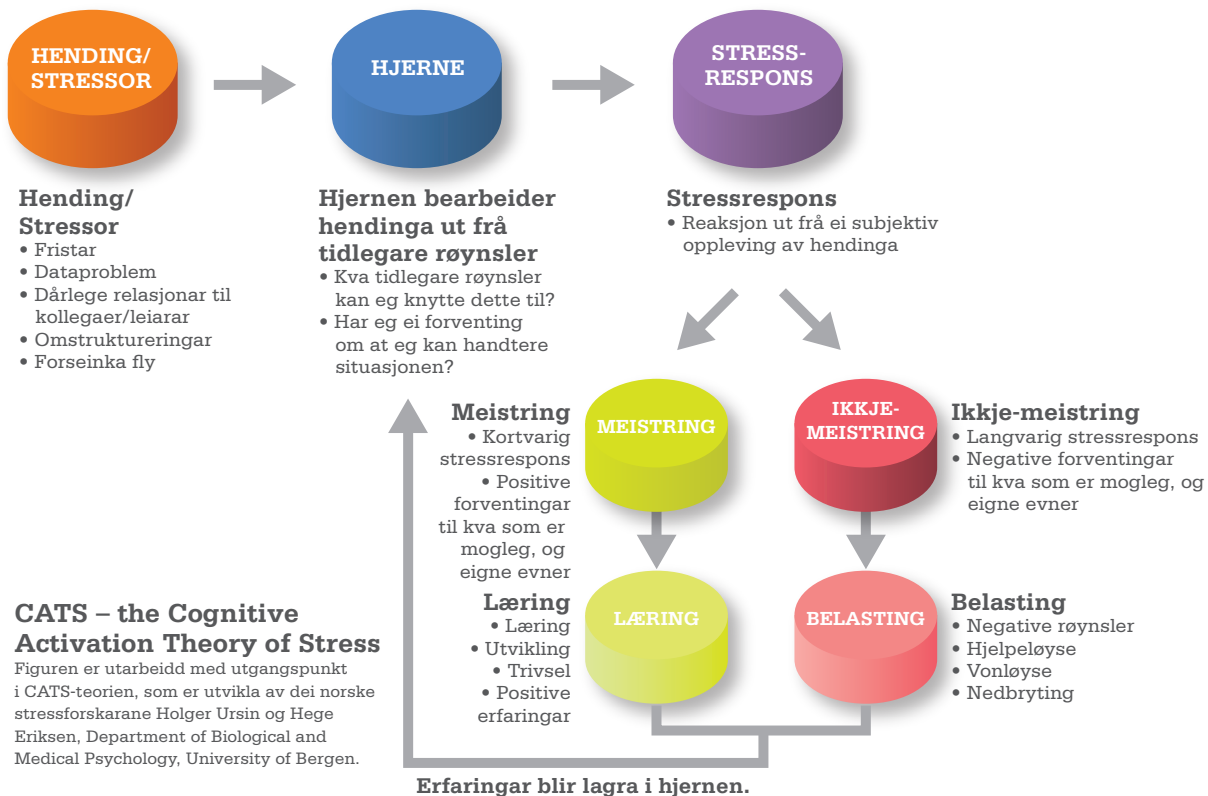
JEG ER STOLT AV JOBBEN
MIN

CATS – ein måte å forstå stress på

Eit bilde av korleis menneskesinnet arbeider med informasjon finn vi i CATS-modellen «The Cognitive Activation Theory of Stress» (sjå nedanfor). Modellen

syner at vi aktiverer fysiske og psykiske reaksjonar, og åtferd, når vi blir stilte overfor noko vi opplever som stressande. Modellen peikar på fire grunn-

leggande område som vi må sjå til når vi snakkar om stress. Som vi skal sjå, handlar dei i stor grad om forventingar.



1. Situasjonar og hendingar

Alt som anten trugar med å endre – eller faktisk endrar – den fysiologiske og psykologiske balansen, kan vere stressande. Det kan vere flyet som er forseinka, øydelagde serverar, kranglar, fristar, kritikk frå leiarar, trugande åtferd frå pasientar, organisatoriske endringar eller innbyggarar som ikkje er nøgde. Lista er tilnærma uendeleg.

2. Hjernens oppfatning av situasjonar og hendingar

Det første hjernen gjer, er å stille spørsmålet: «Kva kan eg forvente at dette fører til? Står eg overfor ei krise, eller seier røynslene mine at det kjem til å gå bra?»

Er det til dømes første gong du som ny medarbeidar får ei spesielt vanskeleg oppgåve, reagerer du kanskje annleis og kraftigare enn ein som har gjort denne oppgåva mange gonger før.

Vurderinga er ikkje alltid medviten, men kan skje tilnærma automatisk. Vi reagerer alle ulikt på den same hendinga, fordi vi har ulike røynsler.

3. Kroppen set i gang alarmen

Om hjernen oppfattar hendinga som negativ, trugande eller uventa, då går alarmen. Vi blir meir årvakne, sansane blir skjerpa, og åtferda vår blir påverka. Reaksjonen er nokså tilpassa situasjonen.

Av og til er det likevel berre ein liten ting som skal til før vi får ein svært kraftig alarmreaksjon. Dersom ein til dømes står på bildekket på ei ferje under innseglinga, og brått oppdagar at bilen er låst og bilnøklane er vekk.

Då blir nok kroppens teikn på stress tydelege. Sveitten pipar fram, hjernen jobbar på høggrig, hjartet slår kraftigare. Denne alarmreaksjonen er heilt normal, og kan aktiverast når vi er i ein situasjon der det er negativt samsvar mellom det vi rekna med skulle skje, og det som faktisk skjedde.

4. Alarmen blir tolka

Når alarmen set i gang, vurderer hjernen kva handlingar som best kan fjerne dei situasjonane og hendingane som stressar oss. Det finst i prinsippet to svar: Vi kan anten handle aktivt og dermed endre situasjonen. Eller vi kan godta at situasjonen har endra seg, og i staden justere vår eiga oppfatning av det som er faktum.

Vi kan også lære av det som skjer. Neste gong vi er i den same situasjonen, kan vi då handle på bakgrunn av den nye røynsla.

Korleis taklar ein stress?



Ved å tru på egne evner kan vi takle stress, og få kroppen attende i balanse. Metoden heiter meistring. Hjelp til meistring omfattar både individet (den einskilde medarbeidaren), gruppa og leiaren. Men korleis kan ein bruke meistring som eit effektivt verkty og lære korleis ein taklar vanskelege situasjonar på best mogleg måte?

Eit sentralt poeng i CATS-modellen (sjå side 12) er at det ikkje er dei isolerte handlingane i seg sjølv som minskar stressreaksjonen. Det som skaper balanse og minskar stress, er det einskilde menneskets tru på egne evner; hans eller hennar forventning om at handlingar fører til eit positivt resultat.

Dette blir kalla å meistre. Meistring handlar altså om å takle stresset og få organismen i balanse att. Dersom ein vel ein strategi som ein ikkje reknar med vil føre med seg noko bra, har ein ikkje meistra

stresset. Difor er det viktig at ein er merksam på den einskildes evne til å meistre.

Vi må tru på det sjølv

CATS-modellen seier oss likevel at ei gitt handling berre fjernar stress viss vi har ei god magekjensle, altså ei reell forventning om at handlinga verkar. Meistringsstrategien "bare lær deg å seie 'pytt sann'" er ein strategi som kanskje verkar for somme medarbeidarar, men som ikkje fungerer i det heile teke for andre. Menneske er ulike.

Vi har forskjellige personlege, faglige og sosiale føresetnader for å meistre stress. Dette er eit sentralt poeng for alle som vil vere med å redusere stress og sette trivsel på dagsordenen.



Korleis kan ein hjelpe andre til å meistre stress?

Ved ein arbeidsplass er det ein medarbeidar som blir sjuk. Dette inneber at ein annan må ta over og gjennomføre eit opplegg ved eit større møte. Det er ei oppgåve som må løysast. Leiaren spør Else om ho kan ta på seg denne oppgåva. Ho svarar ja.

Ved å svare ja har Else fått ein eller fleire stressorar på nakken. Ho likar ikkje oppgåva noko særleg, og har det allereie travelt. No skal ho både praktisk og mentalt gjere seg klar. Med ein gang ho fekk oppgåva, slo hjartet raskare og handflatene blei klamme. Sjølv om ho har tid til å førebu seg heime om kvelden, gir ikkje kroppens alarm seg. Ho får problem med å sovne om kvelden. Perfeksjonistisk

som ho er, tviler ho på at ho får gjort oppgåva godt nok. Ho merkar ei uro i kroppen. Ho har problem med å konsentrere seg om dei andre oppgåvene sine.

Stresset forsvinn ikkje

Stressreaksjonane avtek ikkje. Det er fordi Else ikkje forventar at det vil kome eit positivt resultat ut av strevet. Ho frykter at ho må levere ein halvgod prestasjon. Ho har med andre ord ikkje lukkast med å meistre situasjonen.

Kva kunne leiaren ha gjort?

Ein god leiar veit korleis han får innblikk i den einskilde medarbeidarens styrker, svake punkt og sjansar til å utvikle seg. Leiaren

kunne med denne kunnskapen ha unngått å bringe Else i ein situasjon ho ikkje hadde tid til, og ikkje var budd på å takle.

Men kva kunne leiaren ha gjort? Han kunne i staden ha vendt seg til teamet til medarbeidaren som var sjuk, og bede dei finne ei løysing. Det er godt mogleg at oppgåva ville ende opp hos Else lell. Men gjennom dialog og involvering kunne teamet då ha vore ei støtte for henne.

Eit anna alternativ kunne ha vore å snakke med Else og fått tilpassa oppgåvene, og avklart forventingane til kva som er ei god nok løysing under dei gitte omstenda. Leiaren kunne også ha forhøyrert seg meir om førebuingane, og gitt anerkjennande tilbakemeldingar.

Kva kunne medarbeidaren ha gjort sjølv?

Eit blankt avslag kunne vore mogleg for Else. Men då ville ein ny stressfaktor kunne oppstå: Kva dersom ho då ikkje fekk utfordringar i framtida?

Kanskje skulle ho heller ha prøvd å gjere oppgåva overkomeleg. Ho kunne ha tatt initiativ til å gå i dialog med leiaren, og på den måten gi innsikt i hennar behov, erfaringar og oppgåvemengd. Ved å ta ein slik prat ville Else og leiaren saman kunne ha tilpassa oppgåva. Ho kunne også ha vald å ta opp problemet med teamet. Ho kunne ha undersøkt om det var nokon i teamet som hadde røynsler med oppgåva, og som ho difor kunne

sparre med.

Eller ho kunne ha bede ein av kollegaene sine om å hjelpe seg.



Under avsnittet «Korleis kan ein hjelpe andre å meistre?» på side 16 er det snakk om stress på individnivå. Dei same mekanismene kan overførast til gruppe- eller organisasjonsnivået, der fleire personar blir utsette for dei same stressfaktorane. Det gjeld til dømes ved organisasjonsendringar og når ein skal løyse nye, store oppgåver.

Eit godt døme på ei endring som kan skape stress er når ei verksemd innfører ein ny organisasjonsstruktur. Då vil mange medarbeidarar bli utsette for den same stressoren, til dømes det usikre som knyt seg til jobben. I slike tilfelle dukkar det opp spørsmål som: «Er det plass til meg i den nye orga-

nisasjonen?». «Kven skal eg jobbe saman med?». «Skal eg jobbe ein annan stad eller vere på eit nytt kontor?». «Får eg andre oppgåver?». «Vil eg vere i stand til å ivareta dei nye oppgåvene mine?». Og: «Kven sit på den informasjonen eg treng?».

Her vil det vere viktig med både god og nok kommunikasjon. Medarbeidarane skal informerast om endringane. Dei skal få sjansen til å stille oppklarande spørsmål og bli kvitt frustrasjonen sin. Her spelar leiinga ein viktig rolle, både den øvste leiaren og mellomleiarane: Dei skal kommunisere ein positiv visjon, sikre framdrift og ta vare på medarbeidaranes behov. Så raskt

som råd skal den einskilde medarbeidaren få vite korleis framtida ser ut for han eller henne. Dersom det er snakk om oppseiingar skal det vere råd å skjønne kriterier for kven som må gå.

Å vere open er eit nøkkelord her. Det ligg også ei viktig oppgåve i å ha oversyn over stressnivået og kor godt dei tilsette generelt trivst, men prosessen må også stå sentralt. Det kan gjerast gjennom arbeidsmiljøundersøkingar. Undersøkingar som blir supplerte med ekstra spørsmål om medarbeidarane får den informasjonen dei treng, om dei føler at dei har noko dei skulle ha sagt, og om leiinga lyttar til det dei er uroa av.



Kva skjer når vi ikkje meistrar stresset?

Kva skjer når vi ikkje meistrar stresset? Stress kan føre til alvorlige helseproblem dersom vi ikkje klarer å takle stress og få kroppen tilbake i balanse. Men på kva vis kjem faresignala til syne?

Som skildra i avsnittet «Korleis reagerer vi på stress?» blir kroppen sett i alarmtilstand i pressa situasjonar. Vi reagerer med mellom anna hjartebank, tørr munn, auka blodtrykk og muskelspenningar. Kjensla av alarm kan vere ubehageleg. Men naudsynt, fordi kjensla «tvingar» oss til å handle. Får vi løyst utfordringa eller oppgåva, eller har vi ei forventning om at vi kan løyse den, er stressreaksjonen ikkje negativ. Han er prestasjonsfremjande. Den positive forventinga til at ein kan klare den aktuelle oppgåva oppstår gjerne dersom ein har gode røynsler med

at ein er i stand til å klare ulike utfordringar. Den positive forventinga i seg sjølv er med på å senke kroppens alarmtilstand. Om ein derimot ikkje har gode røynsler, blir forventinga til å klare den aktuelle oppgåva negativ. Dette kjem til uttrykk i det som i teorien blir kalla ei kjensle av anten hjelpeløyse (dersom ein aldri blir anerkjent for å gjere ein god nok jobb) eller vonløyse (dersom ein sjeldan kan føreseie resultatet av innsatsen sin). Begge desse kjenslene, som inneheld bekymring og uro, forsterkar aktiveringa av kroppens alarmsystem: stress. Om det varer over len-

gre tid, kan stresset utvikle seg til alvorlege helseproblem – til dømes depresjon eller hjarte- og karsjukdommar.

Ta ansvar i tide

Men det er mykje vi kan gjere før det går så langt. Det handlar om å ta ansvar i tide, og dette stiller krav både til kvar medarbeidar, teamet og leiaren.

Korleis kan vi førebygge skadeleg stress?

Stress er individuelt. Menneske er ulike og reagerer forskjellig på dei same hendingane. Men undersøkingar syner at det spesielt fire faktorar som gjer at vi ikkje så lett blir slått ut av stress.

Mykje av det som skaper stress for den einskilde kan fjernast, eller minskast mykje. På eit overordna nivå handlar det om å skape rom og føresetnader for at ein medarbeidar i ei verksemd får positive forventingar til oppgåvene og arbeidstilhøva.

Undersøkingar syner at vi fungerer best når desse fire faktorane er til stades:

- Kjensla av kontroll
- Kjensla av at noko er føreseieleg
- Sosial støtte frå kollegaer og leiing
- Kjensla av at tinga går rett veg

Vi vil ha kjensla av kontroll

Når vi opplever at vi kan bestemme sjølve og påverke ting, føler vi også at vi har betre sjanse til å handtere stresset. Kontroll-elementet er ein sær viktig psykologisk faktor i menneskes oppleving av å kjenne seg trygge og i balanse. Det er difor dei fleste menneske ser det som farligare å flyge (fordi ein legg livet i hendene på andre) enn å vere bak rattet i eigen bil (der ein føler at ein sjølv har kontroll over situasjonen). Stressundersøkingar syner at menneske som er utsette for ein kombinasjon av høge krav og

dårlig kontroll har auka risiko for hjarte- og karsjukdommar.

Verden skal helst vere føreseieleg

Om noko er føreseieleg eller ei, er ein faktor som har minst like mykje å seie for stressreaksjonen som det grunnleggande behovet vårt for kontroll. Stressorar er rett og slett mindre stressande dersom vi på førehand veit at vi skal utsettast for dei. Vi vil til dømes heller at tannlegen skal seie: «No skal eg berre bore fire gonger til, så er vi ferdige». Det er betre enn dette: «Eg aner ikkje kor lang tid

dette kjem til å ta». Dei fleste av oss synest at tinga skal vere som dei plar vere. Det gir oss ei kjensle av at dei kan føreseiast. Ein ny situasjon kan verke stressande på oss. Vi har ikkje røynsler frå den konkrete situasjonen. Difor blir vi usikre. På arbeidsplassen kan det til dømes handle om at medarbeidarane får relevant og klår informasjon om kva følgjer ei komande organisasjonsendring kan forventast å ha for den einskilde, kva ein skal jobbe med framover, kven ein skal jobbe saman med og meir. Slik kan ein unngå uro, manglande tryggleik og uvisse. Når stressorane kjem, då er folk godt førebudde.

Vi søker sosial støtte

Sosial støtte og sosiale relasjonar er fundamentale for oss alle. Forsking syner at sosial støtte i stressa og trugande situasjonar kan vere med

på å minimere stressreaksjonane i kroppen. Det hjelper å ha ein å snakke med, ei skulder å gråte på, ein som seier at ting skal gå bra. Sosial støtte på ein arbeidsplass kan kome frå både leiarar og kollegaer. Støtta kan vere praktisk eller psykologisk. Sosial støtte kan dermed også innebere konkret hjelp til å løyse arbeidsoppgåvene.

Vi vil gjerne føle at det går i rett retning

Etter ein lang, utrygg periode i form av omstruktureringar, nedskjeringar og oppseiingar er det veldig sannsynleg at også små, klåre steg i rett retning kan ha ein positiv effekt på medarbeidaranes stressnivå: «Vi er gjennom det verste, no kan vi ta til å sjå etter lyset i enden av tunnelen.» Kjensla av at tinga går rett veg gir von og tru på at ein kjem til å lukkast. Så sjølv om

det framleis kan vere tungt, søkk stressnivået. Difor er det viktig at verksemdas visjonar, mål og avgjerder blir kommuniserte på ein klår og truverdig måte som skaper ei forventning om å nå målet.

Behovet for stimulans er også viktig

Men handlar det gode arbeidslivet då berre om å ha full kontroll, ein føreseieleg arbeidskvardag, godt med sosial støtte og ei kjensle av at tinga går i rett retning? Ikkje heilt. Tenk deg følgjande: Det er aldri noko som kjem som ei overrasking, du veit nøyaktig kva som skal skje. Ikkje berre i dag, men fem år fram i tid.

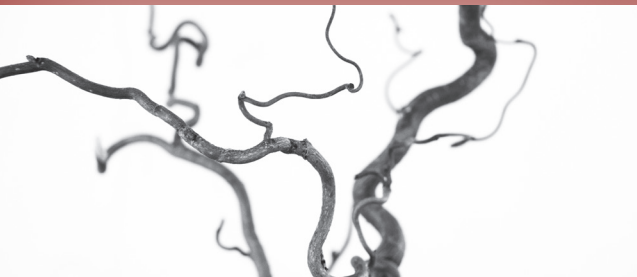
Arbeidsoppgåvene dine har etter kvart blitt rein rutine. Du får ikkje lenger utfordringar eller oppgåver som ikkje er definerte ned til minste detalj. Kva er det som manglar?

Vi treng utløp, kvile og restitusjon

Når kroppen blir stressa må han raskt førebu ein rein eksplosjon av hormon og energi. Så du må ha lov til å sleppe energien laus. Spring ein tur, ta unna hagearbeidet eller gjer noko anna fysisk krevjande. Utover å få ut energien kan denne typen fysisk aktivitet også ei stund leie merksemda vekk frå det som stressar oss.

Stressreaksjonar slit på kroppen. Difor har ein også behov for kvile. Gjennom å sove og slappe av restituerer kroppen seg. Dette er heilt naudsynt for at stressreaksjonane ikkje skal utvikle seg til å bli skadelege for oss. Det kan krevje ein viss disiplin å innføre denne typen pausar, for ofte er det jo nettopp dei ein kutter ned på når stressorane hopar seg opp. I ein stressa kvardag bør det vere plass til pausar og restituering. Ein bør, både som leiar og kollega, vere merksam på teikn på utilstrekkeleg restitusjon. Til dømes dersom ein medarbeidar gir uttrykk for svevnpblem eller verkar unormalt trøyytt og sliten.

Det er sjølvsgagt stimulans. Eit godt arbeidsliv har ikkje som kjenneteikn at alle stressorar er borte. Dei utfordringane vi møter er også med på å gjere arbeidslivet vårt spanande og utviklande. Det er det langvarige stresset som er skadeleg for oss, og som vi skal lære oss å nedkjempe. Det kjem vi nærare inn på i neste del av heftet.



DEL 2.

Korleis skaper vi eit godt arbeidsmiljø?

For å få bukt med det skadelege stresset må vi legge vekt på det å trivast. Denne delen av brosjyren skal auke medvitet om dei positive faktorane som skaper eit godt arbeidsmiljø.



Kva er trivsel?

Trivsel på jobben handlar om at vi opplever velver og balanse mellom krava som blir stilte og behova, kompetansen og ressursane våre.

I daglegspråket assosierer vi trivsel med velver. Ein kan også seie at trivsel er det enkelte menneskets oppleving av balanse, og kjensla av å ha overskot både fysisk og mentalt. Det er ein tilstand som mellom anna utløyser glede. Det er ei kjensle av å vere tilfreds og trygg. Den oppstår når vi har positive for-

ventingar til at vi anten kan meistre kvardagsutfordringane sjølve, eller at kollegaene og leiarane våre kan hjelpe oss.

Positive forventingar

Når ein jobbar med å førebygge skadeleg stress, er ein allereie godt i gang med å gjere det triveleg.

Som vi såg i førre avsnitt, er opplevinga av stress individuell og handlar mellom anna om vi forventar at vi meistrar situasjonen eller ikkje. Det same gjeld trivsel. Difor handlar trivsel mellom anna om å skape positive forventingar til utfordringane.

Den gode arbeidsplassen

Ved arbeidsplassar med god trivsel kjenner leiarar og medarbeidarar eit sams ansvar for å finne løysingar på kvardagens oppgåver og problem. Dessutan er det ein open og tillitsfull dialog mellom leiar og medarbeidarar, og medarbeidarane imellom.

Det er ei rekke psykologiske faktorar som har noko å seie for kva den einskilde forventar:

- Har eg god nok kontroll og innverknad på oppgåvene mine?
- Er arbeidssituasjonen min passe føreseieleg?
- Får eg den faglege og sosiale støtta eg treng?
- Går oppgåvene mine, og dei andre jobbtinga, i rett retning?

Når disse tilhøva er på plass for den einskilde har vi lagt grunnlaget for positive forventingar til å kunne løyse arbeidsoppgåvene.

Dei seks gullkorna

Psykososialt arbeidsmiljø syner til mange faktorar på arbeidsplassen. Det er til dømes høvet til kollegaene og korleis arbeidet er organisert. Desse faktorene påverkar måten arbeidsplassen fungerer på.

Frå internasjonal forskning veit vi at langvarig stress i arbeidsmiljøet kan forebyggast gjennom eit godt psykososialt arbeidsmiljø. Her blir det mellom anna lagt vekt på korleis arbeidsplassen kan skape mening, løn for strev, påverknad, passande krav i arbeidet, at det er føreseieleg og at ein finn sosial støtte.

Kva kan ein gjere for å forbetre arbeidsmiljøet?

God trivsel krev heilhjarta og felles innsats. I dette avsnittet ser vi nærare på korleis de på arbeidsplassen kan gjere det trivelegare på fire ulike nivå.

Forbetringar av det psykososiale arbeidsmiljøet i form av å førebygge stress og betre medarbeidaranes trivsel oppstår ikkje frå ein dag til den neste. Det er ein prosess som krev både merksemd, at ein er uthaldande og at oppføl-

ginga er vedvarande. Men det kan vere verd heile innsatsen og resultere i meir nøgde medarbeidarar, auka kvalitet og effektivitet samt lågare sjukefråvere. Vi veit at ansvaret for trivselen på arbeidsplassen formelt er leiingans ansvar.

For å endre det psykososiale arbeidsmiljøet og auke trivselen mellom medarbeidarane må innsatsen vere forankra på alle fire nivå på arbeidsplassen (sjå nedanfor).

INDIVIDNIVÅ

GRUPPENIVÅ

LEIARNIVÅ

ORGANISASJONSNIVÅ

INDIVIDET – den enkelte medarbeideren

GRUPPA – teamet/avdelingen

LEIINGA

ORGANISASJONEN

Vi kan enkelt hugse dei fire nivåa som IGLO.

Trivsel på individnivå

Kva kan den einskilde gjere for å gjere det trivelegare?

Trivsel blir opplevd individuelt. Somme likar best at kvardagen er fylt med rutineoppgåver, medan andre helst vil ha nye oppgåver så ofte som råd.

Det er viktig å hugse på at kortvarig stress i seg sjølv er både naturlig og nyttig. Mange opplever det faktisk som tilfredsstillande å løyse ei ny og litt vanskeleg oppgåve, sjølv om hjartet slår fortare og ein blir varm i toppen.

Men ein må kjenne seg sjølv og faresignala. Ein skal reagere dersom ein tek til å få svevnpblem, humørsvingingar eller andre teikn på langvarig stress. Til dømes er det viktig å snakke med andre dersom presset blir for stort, eller om ein brått tek til å sove dårlig. Dette er ein føresetnad for å få den sosiale støtta og hjelpa ein treng – og dermed for å kunne trivast betre.

Støtt opp om trivselsfremjande tiltak

For å få eit positivt utbytte av dei tiltaka ei gruppe eller heile verksemda set i gang, er det viktig at ein som medarbeidar støttar opp om tiltaka og gjer ein innsats for å få eit brukbart resultat. Eit døme på dette er å delta aktivt i arbeidsmiljøundersøkingar og gjennomføring av handlingsplanar.

Dagleg dialog

Den årlege medarbeidarsamtalen kan også vere eit godt tidspunkt for å snakke med den næraste leiaren om eigne behov, kompetanse og ressursar knytt til dei krava ein møter i jobben.

Men det er den daglege dialogen mellom medarbeidaren og leiaren som er med på å gi grobotn for trivselen. Det er stor skilnad på medarbeidarar når det gjeld behovet for at noko er føreseieleg og kontroll over situasjonen (sjå side 25). Den næraste leiaren må

kjenne til desse skilnadene mellom dei einskilde medarbeidarane, så han eller ho kan ta individuelle omsyn. Positive forventingar til å kunne løyse nye oppgåver heng tett saman med å kjenne at ein har naudsynt kompetanse og ressursar.



INDIVIDNIVÅ

GRUPPENIVÅ

LEIARNIVÅ

ORGANISASJONSNIVÅ

Trivsel på gruppenivå

Kva kan gruppa gjere for å gjere det trivelegare?

Ei gruppe på ein arbeidsplass kan vere organisert på vidt ulike måtar. Ei gruppe kan være eit laust arbeidsfellesskap der kvar ein skild i det store og heile løyser arbeidsoppgåvene sine sjølv. Gruppa blir konstituert berre av at medlemmane i gruppa har ein sams arbeidsplass (til dømes same avdeling). Ei gruppe kan også vere eit team som leier seg sjølv. Eit team der medlemmane i stor grad løyser oppgåvene saman, og difor er innbyrdes avhengige av kvarandre.

Gode sosiale relasjonar

Det som er sams for alle typar grupper, er at det som oftast er her det sosiale livet på arbeidsplassen utspelar seg. For langt dei fleste er det å trivast på arbeidsplassen knytt til opplevinga av gode sosiale relasjonar til dei andre i gruppa. Det kan difor betre trivselen viss gruppa er merksam på den daglege omgangstonen og, dersom det er naudsynt, betrar den. Det

handlar i hovudsak om at ei gruppe – også i pressa situasjonar – skal kunne kommunisere på ein god måte.

GRUS-samtalen

Eit godt verkty for alle grupper kan vere å gjennomføre gruppeutviklingssamtalar (GRUS-samtaler) med jamne mellomrom, med leiaren til stades. GRUS-samtalen bør omfatte dei tilhøva som har noko å seie for korleis gruppa opplever at arbeidet er føreseieleg, og at det er kontroll og støtte.

Til dømes:

- Korleis får gruppa naudsynt informasjon?
- Kva er ressursrammene for gruppas arbeidsoppgåver?
- Kva slag ny kompetanse vil gruppa ha behov for for å kunne løyse framtidige oppgåver, og korleis skal ein bygge opp denne kompetansen?
- Korleis tek gruppa imot nye medlemmer?

- Korleis kan gruppa konstruktivt løyse konflikter, så dei ikkje fører til negative forventingar mellom medlemmane i gruppa?

Når gruppa får nye medlemmer

Det er viktig å hugse at grupper endrar seg. Gruppa av medarbeidarar ved ein arbeidsplass endrar seg heile tida. Somme får ny jobb, andre går ut i permisjon eller går av med pensjon. Dersom det kjem inn ein ny person i eit vel etablert team, kan tilhøva mellom dei andre teammedlemmane endre seg. Det same kan skje om eit medlem i teamet opparbeider seg ny kompetanse og dermed får ei ny rolle. Det kan difor vere positivt at teamet med jamne mellomrom reflekterer over om gruppa framleis jobbar på ein måte som fører til best mogleg trivsel innafor dei gitte rammene.

Trivsel på leiingsnivå

Kva kan leiaren gjere for at alle skal trivast?

Leiaren spelar ei heilt sentral rolle for korleis medarbeidarane opplever arbeidsplassen. Ein leiar skaper engasjement, tillit og trivsel ved mellom anna å involvere medarbeidarane.

Å leie grupper

Det å leie grupper handlar i stor grad om å gi gruppa rammer så ho sjølv kan gjere at alle trivst. Det er viktig at leiaren er heilt tydeleg når han informerer gruppa om til dømes ressursrammene for den jobben gruppa gjer, samt om mål for og forventingar til innsatsen til gruppa. Dette gjer sitt til at gruppa opplever at arbeidet er føreseieleg, og at den har kontroll over situasjonen.

Dialog og sparring i staden for styring

I mange samanhengar er det eit mål at gruppa utviklar seg til å bli meir og meir sjølvstyrt. Dersom det er dette som er målet, skal

ikkje leiaren gå inn på eit tidleg tidspunkt og ta avgjerder for gruppa eller løyse konflikhtar. Då er det betre at leiaren er til stades og hjelper gruppa med å gjennomføre prosessane. Gjennom dialog og sparring tek gruppa dermed avgjerder, og løyser konfliktane sjølv. Dersom leiaren klarer å gjere dette med ei verdisetjande haldning, vil gruppa etter kvart bygge opp ei positiv forventning til at den klarer å handtere vanskelege situasjonar. Medlemene i gruppa veit at dei alltid har sjansen til å diskutere problem med leiaren dersom det trengst.

Ulike fasar krev forskjellige måtar å leie på

Det er viktig at leiaren forstår at gruppa går gjennom fleire fasar frå oppstart til avslutning. Det kan vere naudsynt å bruke ulike måtar å leie på, knytt til dei ulike fasane. I starten, når gruppa ikkje har etablert faste rutinar for oppgåvene sine, kan det vere naudsynt med ei noko styrt leiing. I takt med at gruppa styrer seg sjølv meir og meir, og blir meir rutinert, skal leiinga gå frå å vere styrande til i større grad å sparre og vere den som hjelper gruppa med å gjennomføre prosessane.



Leiing av den einskilde medarbeideren

I alle verksemdar finst det ei rekke overordna rammer, vilkår og avgjerder. Leiaren må kjenne til desse. Han må forstå og vere i stand til å kommunisere på ein klår, positiv og engasjert måte. Slik bygger medarbeidarane opp positive forventingar til kva framtida bringer, og kva som krevst av dei. Det gjer det trivelegare og meir føreseieleg å ha klare mål.

Dei sjølvgåande og dei usikre

Som vist på side 12 er det stor skilnad på korleis ulike medarbeidarar handterer stress, og kva som får den einskilde medarbeideren til å trivest. Somme medarbeidarar er sjølvgåande. Dei handterer i dei fleste tilfelle stress på ein god måte. Andre medarbeidarar er perfektjonistar. Slike har lett for å stille urimelig høge krav til seg sjølve. Samstundes kan dei ha vanskeleg for å be om hjelp. Andre att er usikre. Dei søker etter tydelege

retningslinjer for korleis leiaren ønskjer at dei skal løyse oppgåvene.

Det er viktig at leiaren veit korleis kvar einskild medarbeidar syner at han eller ho blir stressa. På same vis må leiaren vite korleis medarbeideren handterer stress. Utan denne kunnskapen har ikkje leiaren sjansen til å sikre at medarbeideren opplever det føreseielege, og den støtta og kontrollen over situasjonen som han treng for å trivest.

Leiaren er ein rollemodell

Det er verdt å hugse at leiaren også er ein rollemodell, særleg overfor usikre og kanskje også nye medarbeidarar. Leiaren vil bli oppfatta som truverdig og få medarbeidaranes tillit dersom det er samanheng mellom det han seier og det han gjer. Det kan til dømes føre til mistillit og negative forventingar om ein leiar let tempe-

ramentet ta overhand i ein stressa situasjon.

Leiaren skal dessutan vere merksam på at årsakene til langvarig stress kan skuldast tilhøve i medarbeidarens privatliv. Det er viktig at leiaren og arbeidsplassen også er i stand til å handtere stress som oppstår i slike situasjonar.

Snakk saman i kvardagen

Som tidlegare nemnt er medarbeidersamtalen ei god plattform for ei årleg forventingsavklaring og ei nærare kartlegging av den einskilde medarbeidarens behov, kompetanse, ressursar og ønske.

Men det beste er sjølvsgatt viss leiaren og medarbeideren i kvardagen kan ta tak i og løyse dei vanskelege situasjonane.



Trivsel på organisasjonsnivå

Kva kan organisasjonen gjere for å betre trivselen?

Organisasjonsnivået skal forståast som verksemdas overordna mål, strategiar, personalvegleiing, og meir. Desse faktorane gir rammer for dei tilsettes arbeid og dermed trivselen. Nivået inkluderer også den måten verksemda måler og registrerer framdrift, ut frå dei fastlagde måla.

Organisasjonen skal samla sett vere ei drivkraft for å skape gode trivselsprosessar på arbeidsplassen, endå det er sjølv sagt at leiinga har ansvaret for å sette i verk og styre desse prosessane. Mange verksemdar har prosedyrar for dette. Dei har sett av ressursar til å hjelpe medarbeidarar som er råka av stress. Dei ser til den som opplever kriser, eller som av ein eller annan grunn har psykiske eller sosiale problem. På same måte set mange verksemdar i gang med helsefremjande tiltak. Til dømes sunn mat i kantina, eller ein røykepolicy med tilbod om røykeslutt-program. Vekta blir lagt

på helse og den fysiske trivselen til dei tilsette.

Trivsel som ein del av personalpolitikken

Ein bør sjå til at medarbeidarane trivest også når organisasjonen utviklar og tek i bruk nye verkty og prosedyrar. Trivsel bør bli ein del av personalpolitikken, den systematiske kompetanseutviklinga og den systematiske arbeidsmiljøinnsatsen.

Jobb med trivselen ved store strukturendringar

Dei siste tiåra har det blitt meir og meir vanlig med omfattande organisasjonsendringar. Endringane kan anten vere knytte til store politiske reformer eller til meir lokale strukturendringar. Det kan også vere arbeidsorganisasjonelle avgjerder. Ved så store endringar er det spesielt viktig å ikkje gløyme trivselen til medarbeidarane. Medarbeidarane må til dømes få klår og tydeleg

informasjon som bidreg til at dei opplever arbeidet som føreseieleg: «Når og korleis skjer endringa?». «Kva blir dei framtidige arbeidsoppgåvene mine?». «Kven skal eg jobbe saman med?». «Kvar skal eg jobbe?». Samstundes er det organisasjonens oppgåve så langt det er mogleg å gi rammer for at medarbeidarane kan ivareta positive forventingar til framtida, og informere dei om kva planen framover går ut på.

Meir om stress og trivsel

Les også heftet «Gode trivselsprosessar». Få inspirasjon til arbeidet med eit godt arbeidsmiljø! Heftet gir ei innføring i det som er mogleg og det som er utfordringar med trivselsarbeidet.

På www.idebanken.org/temahefter kan du lese, laste ned og tinge alle Idébankens temahefte.

Sjå også den danske nettstaden www.frastrusstiltrivsel.dk

