



# Trivsel på arbejdspladsen

Bliv klædt bedre på til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø





Underviser

**Mads Christoffersen**  
Organisationspsykolog

2331 7281

mc@crecea.dk

# Kursets formål



**Viden** om lovgrundlag og faktorer af betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø.



**Bevidsthed** om din egen rolle i forhold til trivslen og det psykiske arbejdsmiljø.



**Værktøjer** til at forebygge, opspore og håndtere mistrivsel.



**Dialog og erfaringsudveksling** om arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i praksis.

# Når vi skal skabe et læringsrum er det vigtigt at vi er:



Lyttende og nysgerrige

Konstruktive og konkrete

Respektfulde og empatiske

Fortrolige, ærlige og autentiske

# Dagens program

Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

Hvordan arbejder man med psykisk arbejdsmiljø?

Hvad er mistrivsel?

Hvordan håndterer man mistrivsel?

Afrunding og tak for i dag



# Præsentation

Interview hinanden to og to:

- Hvad hedder du og hvilken arbejdsplads kommer du fra?
- Hvad er din rolle ift. arbejdsmiljøet – og hvor længe har du haft denne rolle?
- Hvad håber du at få ud af kurset?

Efterfølgende får I hver 2 minutter til at præsentere hinanden for gruppen.



# Præsentation af hinanden for gruppen



# Hvad er psykisk arbejdsmiljø?





*Hvorfor skal vi forholde os til trivsel  
og det psykiske arbejdsmiljø?*

# Hvorfor forholde sig til trivsel og det psykiske arbejdsmiljø?

1. Det har en værdi i sig selv.
2. Faglighed/præstation/  
udvikling/m.m.
3. Rekruttering og fastholdelse.
4. Sundhed og sygdom.
5. Arbejdsmiljølov.



# Definition og lovgivning

# Definition af psykisk arbejdsmiljø



Det psykiske arbejdsmiljø handler om **psykosociale forhold på arbejdspladsen** som i samspil med den enkelte kan **påvirke både det psykiske og det fysiske helbred** – såvel positivt som negativt (Arbejdstilsynet)

Ledelsen kan ikke skabe et godt psykisk arbejdsmiljø alene. **Det er en fælles opgave på arbejdspladsen** (Arbejdstilsynet)

# Det du skal vide om lovgivningen

## §5

§ 5: Arbejdet skal i alle led planlægges, tilrettelægges og udføres således, **at påvirkningerne i det psykiske arbejdsmiljø** både ud fra en enkeltvis og samlet vurdering er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige på kort og lang sigt.



**§7:** Ved påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø forstås i denne bekendtgørelse psykosociale påvirkninger i arbejdet, som opstår i forbindelse med følgende:



Den måde, som arbejdet er planlagt og tilrettelagt på



De organisatoriske forhold af betydning for de ansattes arbejde



Arbejdets indhold, herunder kravene i arbejdet



Den måde, som arbejdet udføres på



De sociale relationer i arbejdet

# §7 i bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø

§7 i "Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø" definerer, hvad der menes med "påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø". Disse påvirkninger beskrives som psykosociale faktorer, der opstår i forbindelse med forskellige aspekter af arbejdslivet, herunder:

- 1. Den måde, som arbejdet er planlagt og tilrettelagt på.** Dette kan omfatte, hvordan arbejdsopgaver distribueres, hvilke deadlines der er sat, og hvordan arbejdstiden er organiseret.
- 2. De organisatoriske forhold af betydning for de ansattes arbejde.** Dette inkluderer virksomhedens kultur, ledelsesstil, og den generelle struktur, som kan påvirke medarbejdernes velbefindende.
- 3. Arbejdets indhold, herunder kravene i arbejdet.** Det refererer til selve naturen af de opgaver, der skal udføres, herunder hvor komplekse, udfordrende eller monotone de er.
- 4. Den måde, som arbejdet udføres på.** Dette kan dække over arbejdsmetoder, graden af selvstændighed, og muligheden for samarbejde mellem kolleger.
- 5. De sociale relationer i arbejdet.** Dette punkt adresserer betydningen af interpersonelle forhold på arbejdspladsen, herunder samarbejde mellem kolleger, support fra ledelsen, og social integration.

Samlet set fokuserer §7 på bredspektrede aspekter af arbejdslivet, som alle kan bidrage til det psykiske arbejdsmiljø. Ved at identificere og adressere disse psykosociale påvirkninger, sigter bekendtgørelsen mod at fremme et sundt og sikkert arbejdsmiljø for alle ansatte.

# Psykisk arbejdsmiljø og vilde problemer





# At arbejde med psykisk arbejdsmiljø

Interview hinanden to og to:

- Hvorfor har du placeret dig her?
- Vil du gerne stå her i fremtiden?
- Hvad skal der til for at du kan rykke dig?
- Hvem (ledere/kolleger/andre) skal gøre hvad, for at du kan rykke dig?



# Hvad var det væsentligste i talte om?



# Trivsel

# *Tænk på en rigtig god dag i dit arbejdsliv*

*Interview hinanden to og to:  
Hvad skete der i løbet af en  
rigtig god dag i dit arbejdsliv?*



# Hvad var det væsentligste i talte om?



# Vejen til det gode job: 'De seks guldkorn'

## Høj **indflydelse** (kontrol)

(hvordan arbejdet udføres, pauser, hvem man arbejder sammen med, etc.)

## Højt niveau af **mening**

(formål med arbejdet, sammenhæng med andres indsats, kvalitet)

## God **forudsigelighed**

(relevante informationer om fremtidige forandringer og begivenheder)

## God **social støtte**

(praktisk og følelsesmæssig støtte fra kolleger og ledere)

## Retfærdig **belønning**

(anerkendelse, karriere, løn)

## Passende **krav**

(kvantitative, følelsesmæssige, sociale, kvalitative)



# Selvbestemmelsesteorien (SDT)

- Motivationsteori udviklet i 1970'erne af Edward L. Deci og Richard M. Ryan.
- Anvendt inden for uddannelse, arbejde, sport og sundhed.
- Mennesker har en iboende naturlig tendens til vækst og udvikling.
- Motivationen for udvikling er afhængig af graden af selvbestemmelse.
- Psykologiske behov er universelle og essentielle for velvære.
- Indre motivation (psykologiske behov) vs. ydre motivation (belønning og straf).



# De tre grundlæggende psykologiske behov

- Autonomi: Handler om at have indflydelse og at handlinger opleves som 'selvgodkendte'
- Kompetence: Refererer til at opnå mestring og føle sig kompetent ved at kunne tackle og overvinde opgaver man står overfor.
- Relationer: Drejer sig om at udvikle tætte og varme relationer, føle sig forbundet med og værdsat af andre.

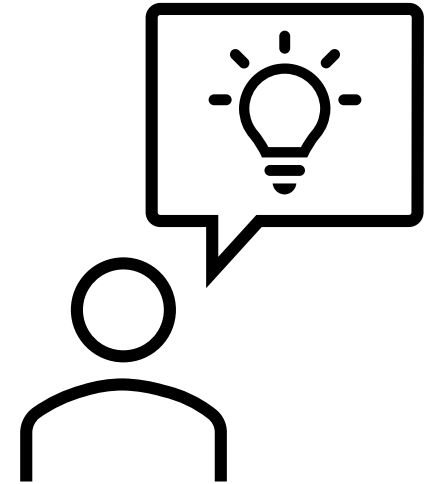




# Hvordan kan de grundlæggende behov se ud?

I grupper skal i nu drøfte hvordan de tre psykologiske behov autonomi, kompetence og relationer kan se ud på jeres arbejdspladser. Tag udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvor kan man forbedre indflydelse, mestring og fællesskab på arbejdsplads?
- Hvilke opgaver kan vi løse som et team fremfor individuelt på min arbejdsplads?
- Hvordan kan man hjælpe kolleger til at føle sig mere kompetente i arbejdet?
- Hvordan kan vi give hinanden mere indflydelse i arbejdet?



# Psykologisk tryghed



# Hvad var det væsentligste i talte om?



# Definition af psykologisk tryghed

Christian Ørsted:

*”Troen på at man ikke vil blive straffet eller ydmyget hvis man taler om fejl, tvivl, spørgsmål, problemer eller ideer”*

Amy Edmondson:

*”En fælles overbevisning om, at det er trygt at løbe en interpersonel risiko i arbejdsfællesskabet. Og at arbejdsfællesskabet hverken udskammer, forkaster eller straffer den enkelte for at vise den tillid, det er, at fortælle om eksempelvis fejl eller usikkerheder”*



# Hvilket hospital vil du helst indlægges på?

*Hospitalet med færrest  
rapporterede fejl*

*eller*

*hospitalet med flest  
rapporterede fejl?*



# Hvad er psykologisk tryghed?

- Gammel vin på nye flasker...
- Første gang nævnt af Edgar H. Schein (1965).
- Genopdaget af Amy Edmonson i 1999.
- Et socialt og dynamisk fænomen.
- Ikke en præstationskultur, men en læringskultur.
- Et arbejdsmiljø hvor mennesker kan være ærlige og tale åbent om konflikter og uenighed.



# Hvad er psykologisk tryghed?

Hvor enig er du i følgende udsagn på en skala fra 1 til 7:

**1. Hvis nogen laver en fejl hos os, så bruges det ikke imod dem**

Meget uenig			Hverken/eller			Meget enig
-------------	--	--	---------------	--	--	------------

**2. Vi har let ved at løse og håndtere problemer i fællesskab**

Meget uenig			Hverken/eller			Meget enig
-------------	--	--	---------------	--	--	------------

**3. Vi afviser ikke andre for at være forskellige fra os**

Meget uenig			Hverken/eller			Meget enig
-------------	--	--	---------------	--	--	------------

# Hvad er psykologisk tryghed?

**4. Vi værdsætter og respekterer, når nogen prøver at gøre noget på en ny måde**

Meget uenig			Hverken/eller			Meget enig
-------------	--	--	---------------	--	--	------------

**5. Det er let for mig at spørge om hjælp**

Meget uenig			Hverken/eller			Meget enig
-------------	--	--	---------------	--	--	------------

**6. Ingen vil bevidst handle på en måde, som undergraver min indsats**

Meget uenig			Hverken/eller			Meget enig
-------------	--	--	---------------	--	--	------------

**7. Mine unikke evner og talenter værdsættes og udnyttes**

Meget uenig			Hverken/eller			Meget enig
-------------	--	--	---------------	--	--	------------



# Kompetent idiot eller elskeligt fjols?

*En undersøgelse publiceret i Harvard Business Review viser, at vi hellere vil bede om faglig hjælp hos den kollega, som vi godt kan lide, men som ikke ved så meget - frem for den kompetente kollega, som er fagligt stærkest, men er ubehagelig at være sammen med.*

Cartwright, S. & Holmes, N. (2006): The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. Human Resource Management Review 16 (2006) 199-208.

# Typiske misforståelser om psykologisk tryghed

- *”Vi har en høj psykologisk tryghed fordi alle er venlige, enige og roser hinanden. Vi hygger os virkelig!”*
- *”Vi kan sige ALT til hinanden, og ligger svesken på disken!”*
- *”Psykologisk tryghed er ikke relevant i Danmark da vi har en meget høj grad af tillid til hinanden”*



# Psykologisk UTRYGHED

*Hvad kan man gøre for at skabe en tavshedskultur?*



# Hvad var det væsentligste i talte om?



# Hvorfor opstår psykologisk utryghed?

- Frygt som motivator - effektivt på kort sigt!
- Magt og autoritet kan skabe interpersonel frygt.
- Arrogance hæmmer interpersonel risikovillighed.
- Udpræget optimisme gør det svært at tale om fejl.
- Psykologisk utryghed er selvforstærkende – f.eks. Når der er opstået en tavshedskultur.
- Groupthink, impostersyndrom og andre psykologiske mekanismer...



# Når der ikke er psykologisk tryghed

- Sammenhængen mellem psykologisk tryghed og psykisk arbejdsmiljø.
- Interpersonel klima afgørende på trods af nogle standardiserede procedurer.
- Der opstår 'work around' adfærd:  
*"Det burde egentlig være hans opgave, men nu gør jeg det bare".*
- Forhold mellem diversitet og præstation.



# Tavshedskultur

Opstår, når medarbejdere frygter negative konsekvenser ved at "speak up", såsom ydmygelse eller afvisning. Typiske negative virkninger er:

- Forøget fejlrate.
- Dårlig medarbejdertilfredshed og engagement.
- Manglende problem- og konflikthåndtering.
- Svækket læring og udvikling.
- Reduceret innovation og kreativitet.

For at bekæmpe en tavshedskultur, er det afgørende at fremme den psykologiske tryghed.



# Hvordan kan psykologisk utryghed komme til udtryk?

- Man vil ikke løbe interpersonelle risici:  
*”Hvis jeg stiller spørgsmål kommer det alligevel ikke til at gøre en forskel”*
- Interpersonel frygt og selvbeskyttelse:  
*”Jeg vil ikke virke dum, ødelægge den gode stemning eller gøre andre forlegne”*
- Implicit tillid (man vil ikke være til besvær):  
*”Jeg tager sikkert fejl, de ved nok bedre”*

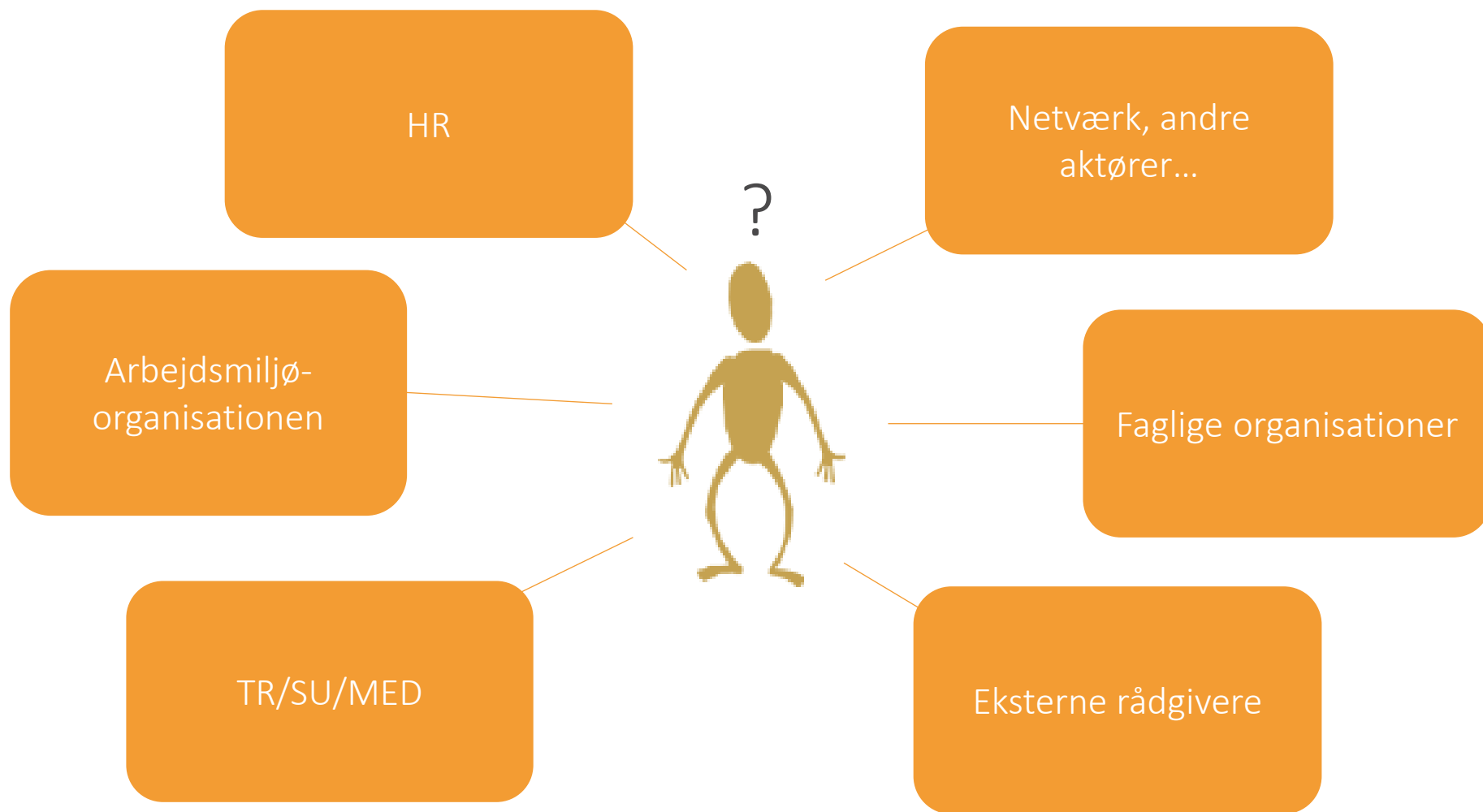




# Strategisk arbejde med psykisk arbejds miljø og trivsel



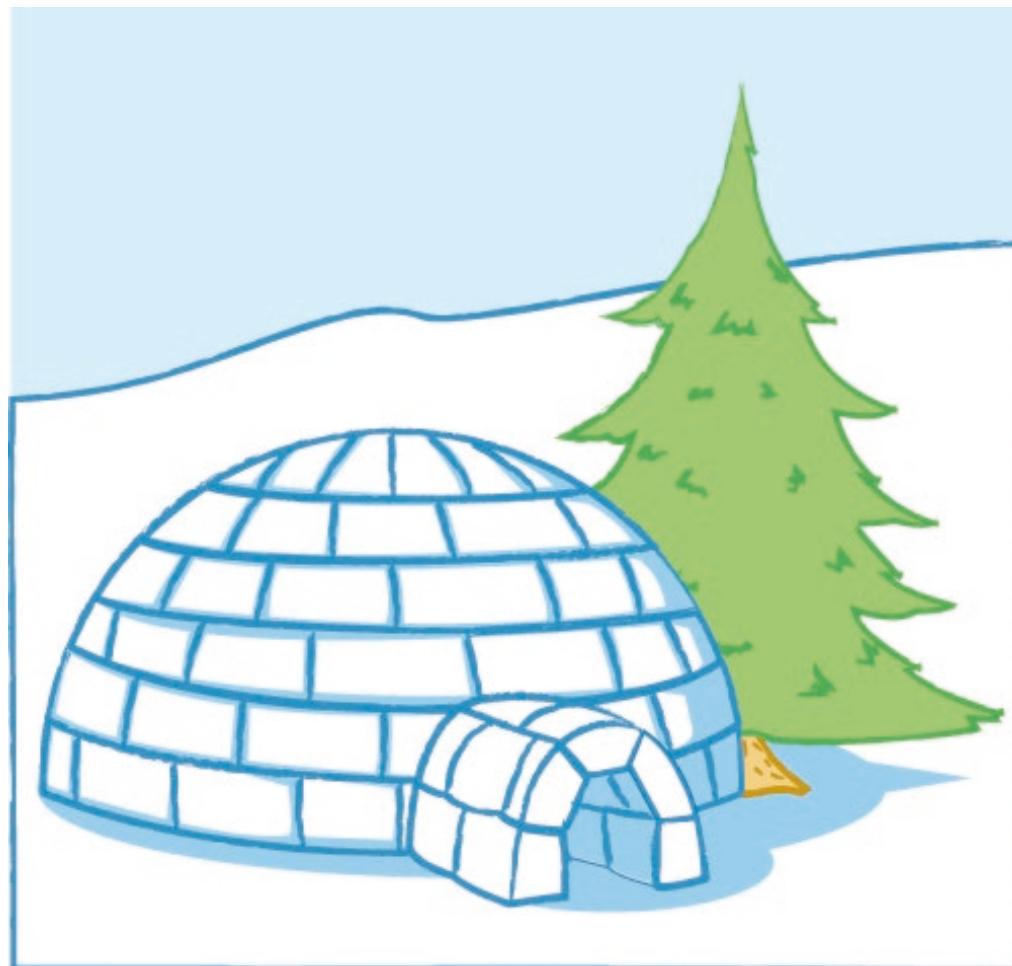
# Organisering af arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø



Det gode psykosociale arbejdsmiljø kræver indsatser på flere niveauer

## IGLO-modellen:

- Individ
- Gruppe/team
- Ledelse
- Organisation



# Forebyggelse på tre niveauer

## Primære interventioner

- Reducere antallet eller intensiteten af belastninger
- Fokus på arbejdsmiljøet og den organisatoriske struktur/kultur
- De 6 guldkorn, Selvbestemmelsesteorien
- APV-arbejde, psykologisk tryghed
- Udarbejde klare retningslinjer/beredskabsplaner mv.
- Systematisk risikovurdering på det psykiske arbejdsmiljø

## Sekundære interventioner

- Organisationens evne til at tage hånd om arbejdsmiljøproblemer, når de opstår
- Fokus på opsporing af mistrivsel
- Systematisk registrering af 'nærved hændelser'
- Årsagsanalyse og handleplaner
- Ændre individets/teamets måde at håndtere belastninger fx konflikt- og stresshåndteringstræning

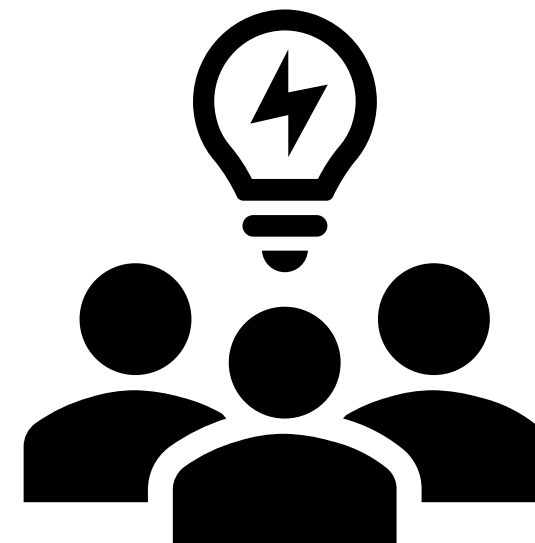
## Tertiære interventioner

- Minimere de skadelige konsekvenser af belastninger ved at hjælpe medarbejderen til at cope mere effektivt i forhold til oplevelsen af belastning
- Fokus på den enkelte medarbejder gennem fx. rådgivning, terapi, debriefing mv.
- Fastholde medarbejderen på arbejdspladsen gennem handleplaner, delvis raskmelding mv.

# Hvordan forebygger I?

I grupper skal i nu drøfte hvordan I forebygger på de 3 niveauer. Tag udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvad gør I for at forebygge på hhv. **primært**, **sekundært** og **tertiært** niveau på din arbejdsplads?
- Hvad virker særligt godt for jer?
- Hvad skal der til, hvis I skal blive endnu bedre til at forebygge?
- Hvad kan første skridt være?



# Hvad var det væsentligste i talte om?



# Bekendtgørelser og vejledninger om psykosocialt arbejdsmiljø

## Bekendtgørelse om arbejdets udførelse

<https://at.dk/regler/bekendtgoerelser/arbejdets-udfoerelse-1234/>

## Vejledning om faste arbejdssteders indretning

<https://at.dk/regler/at-vejledninger/faste-arbejdssteders-indretning-a-1-9/>

## Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø

<https://at.dk/regler/at-vejledninger/kortlaegning-psykisk-arbejdsmiljoe-d-4-1/>

## Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø

<https://at.dk/regler/bekendtgoerelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/>

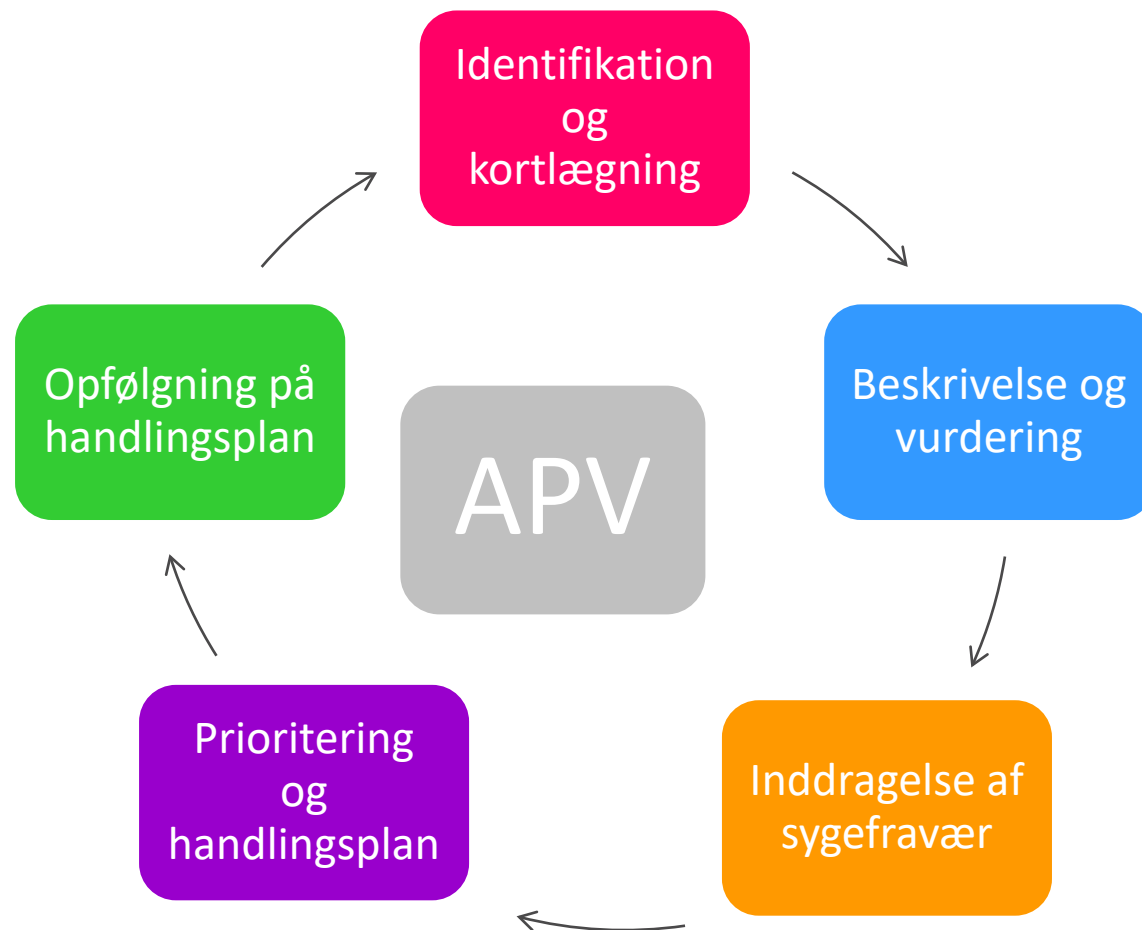
# Lovgivning om APV

Alle virksomheder i EU skal gennemføre en ArbejdsPladsVurdering (APV) minimum hvert 3. år eller ved ændringer i arbejdsprocesser, metode m.v.

- APV'en skal være skriftlig
- APV'en skal være tilgængelig, så både ledelsen, medarbejderne og Arbejdstilsynet kan læse den
- APV-processen består som minimum af fem faser
- Der er frihed til at vælge de metoder og redskaber, som man vurderer, vil virke bedst
- Ledelsen og medarbejderne skal samarbejde om hele APV-processen

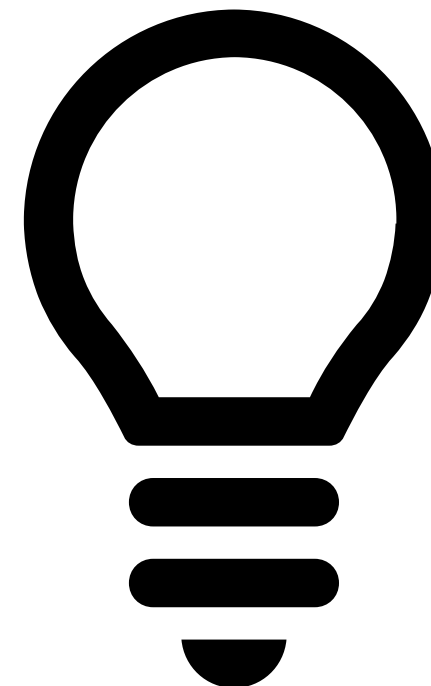


# APV – de 5 faser



# Gode råd til APV'en

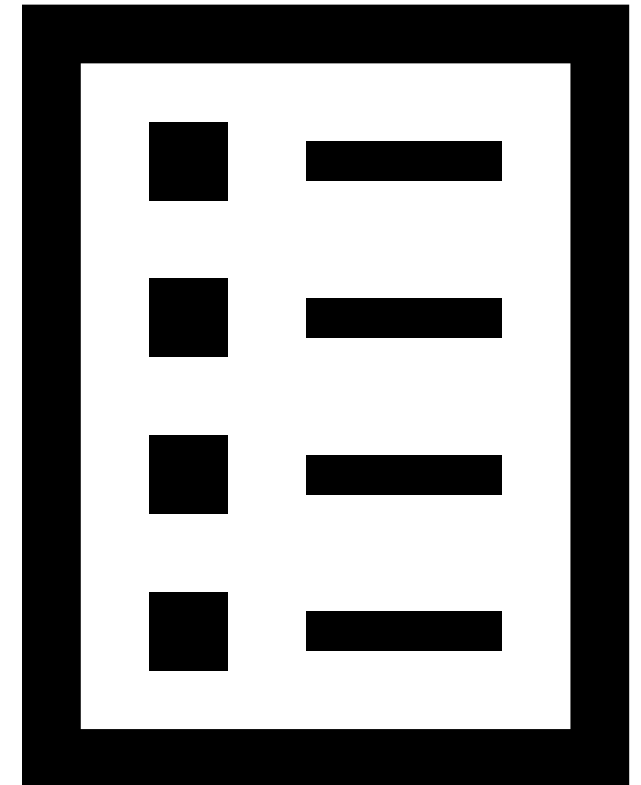
- Brug APV'en dialogisk
  - Suppler APV-spørgeskemaer og trivselsmålinger med løbende dialog
  - Saml viden i de fora, I naturligt har adgang til (MUS/GRUS, uformelle møder, formelle møder, 1:1)
  - Sørg for at have føling med ALLE DELE af organisationen
- Opdater løbende handlingsplanen
  - Hav fx altid handlingsplanen med til møder
  - Vælg altid én, som skriver ind i den, mens I mødes
- Gør handlingsplanen synlig og inviter til medejerskab
  - Hæng den et sted, hvor de ansatte og kollegerne kan se den
  - Afhold fx løbende tavlemøder, hvor I laver status på jeres APV arbejde – inviter arbejdspladsen til at deltage



# Risikovurder de potentielle problemer

Formålet med at registrere og vurdere risikosituationer i forhold til nuværende og nye arbejdsopgaver og situationer er bl.a.:

- At få fælles forståelse af risici og behov for forebyggende tiltag.
- Skabe fælles grundlag for beslutning og handling.
- Prioritere de tilgængelige ressourcer.



# Kommunikation om arbejdsmiljøarbejde

Hvad

... er problemet?

Hvorfor

... skal vi arbejde med problemet?

Hvordan

... vil vi arbejde med problemet?

Hvad så

... derefter?

# Frokost

[www.CRECEA.dk](http://www.CRECEA.dk) | 70 10 86 00



# Mistrivsel

Viden og metode

# Fravær i forbindelse med stress koster danske arbejdspladser mindst 16,4 mia. kroner årligt

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 16. nov 2023



Stressramte medarbejdere betyder tabt produktion. Og det er dyrt for arbejdspladserne, viser ny undersøgelse fra NFA. Her peges på et stort potentiale ved at forebygge og håndtere stress.

Dårlig søvn, hjertebanken og på sigt endda alvorlig sygdom som kræft og demens. Langvarig stress er en farlig følgesvend, som flere og flere stifter bekendtskab med.

Faktisk er antallet af personer med en høj score på stressskalaen steget med 8,5 procentpoint fra 2010 til 2021 ifølge Sundhedsstyrelsen.

Medarbejdere med et højt stressniveau har en betydelig højere risiko for fravær fra arbejdet. Derfor har forskere på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) taget hul på beregningerne af, hvad stress faktisk koster arbejdspladserne.

Derfor kan de nu estimere, hvad stressramte medarbejders tabte arbejdstid koster danske arbejdspladser i produktionstab.

Beløbet lyder på 16,4 mia. kroner årligt. Her tæller:

- 10,4 mia. kr. ved sygefravær, dvs. løn til sygemeldte medarbejdere. Her medregnes dog ikke refusion fra staten.
- 4,8 mia. kr. tabt produktion ved medarbejdere, der forlader virksomheden.
- 1,2 mia. kr. øvrig tabt produktion, fx ved medarbejdere der tager orlov.

Beregningerne er foretaget i et samarbejde mellem økonomiske forskere og stressforskere.

I undersøgelsen er det ikke beregnet, hvor meget stress koster samfundet ved bl.a. udgifter til sundhedsvæsenet og udbetaling af overførselsindkomster som førtids-pension og sygedagpenge. Undersøgelsen viser derimod værdien af det arbejde, der går tabt som følge af det højere fravær blandt personer som har et højt niveau af stress. En del af omkostningen vil falde direkte på arbejdsgiverne i form af løn til sygemeldte medarbejdere, men en del er et produktionstab for samfundet, fx hvor personerne er sygemeldte uden at få løn eller bliver ledige.

## 61,9 mio. tabte arbejdstimer

Stress på arbejdspladsen kan komme ad mange veje. For højt tidspres, for mange opgaver, en dårlig relation til kolleger eller en chef er nogle af de almindelige årsager til, at medarbejdere bliver ramt af stress.



# Hvad er stress?

- Stress er **organismens svar på belastning**, og kan beskrives som en kortere- eller længerevarende tilstand karakteriseret ved anspændthed og ulyst.
- **Oplevelsen af stress er subjektiv** - det som opleves stressende for én gør det ikke nødvendigvis for en anden...
- Stress er en **tilstand** - ikke en sygdom.
- **Længerevarende stress er en risikofaktor** for adskillige tilstande og sygdomme, herunder forhøjet blodtryk, hjertekarsygdom og depression, ligesom også livskvalitet og det almene velbefindende kan blive negativt påvirket af stress.
- Stress kan skyldes **både private og arbejdsmæssige faktorer**.



# Hvorfor opstår stress?

Stress kan opstå, når en person oplever, at belastninger *og betingelser* i omgivelserne overstiger personens egen vurdering af *evner, kompetencer og muligheder over længere tid*.

Andersen og Kingston, 2017



**BELASTNINGER**

**RESSOURCER**

# Symptomer på mistrivsel og stress

Fysiske	Psykiske	Adfærdsmæssige
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hovedpine</li><li>• Hjertebanken</li><li>• Svimmelhed</li><li>• Mavesmerter</li><li>• Diarre</li><li>• Kvalme</li><li>• Forværring af infektioner og kronisk sygdom</li><li>• Nedsat seksuel interesse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hukommelsesbesvær</li><li>• Koncentrationsproblemer</li><li>• Manglende overblik</li><li>• Tankemylder</li><li>• Træthed/ følelse af udmattelse</li><li>• Irritabilitet</li><li>• Nedsat humoristisk sans</li><li>• Let til tårer</li><li>• Ulyst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forstyrret søvn</li><li>• Forstyrret appetit</li><li>• Nedsat præstationsevne</li><li>• Lav selvfølelse</li><li>• Ubeslutsomhed</li><li>• Indesluttethed</li><li>• Kort lunte/ vrede og aggressivitet</li><li>• Øget brug af stimulanser</li><li>• Øget sygefravær</li></ul>

# Forebyggelse af stress og mistrivsel

- Ubalance mellem forekomst og forebyggelse af risikofaktorer = stresssymptomer.
- Risikofaktorer og forebyggelse præciseres i ATs bekendtgørelse og i tilknyttede spørgeguides.
- Andre årsager til stress, f.eks.: natarbejde, indflydelse, støtte, forudsigelighed, mening, jobusikkerhed, m.m.
- Problemer i privatlivet, personlighed, m.m.

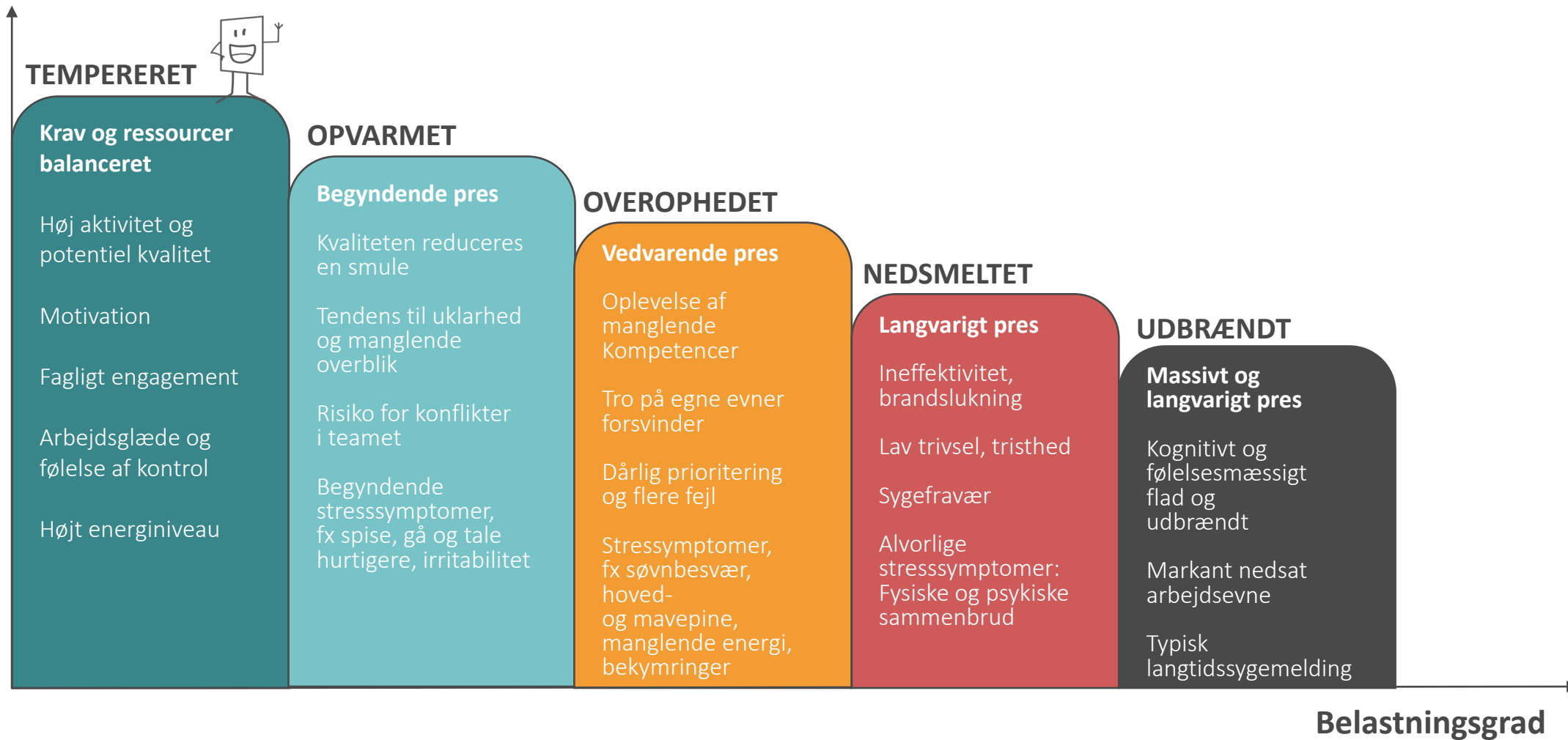


# Fire hurtige om stress

- 1 Stress er en tilstand – ikke en sygdom**  
Stresspåvirkning i længere tid kan dog føre til fysisk og psykisk sygdom.
- 2 Stressoplevelsen afhænger af den enkelte**  
Det, der stresser din kollega, stresser ikke nødvendigvis dig.
- 3 Både arbejde og privatliv kan stresse**  
Forhold og krav på arbejdet kan stresse, lige såvel som private forhold.
- 4 Restitution er afgørende for at undgå stress**  
Planlæg, hvordan og hvornår du hviler ud efter en stresset periode. Det er afgørende for at undgå stressoverbelastning.

# Stresstrappen

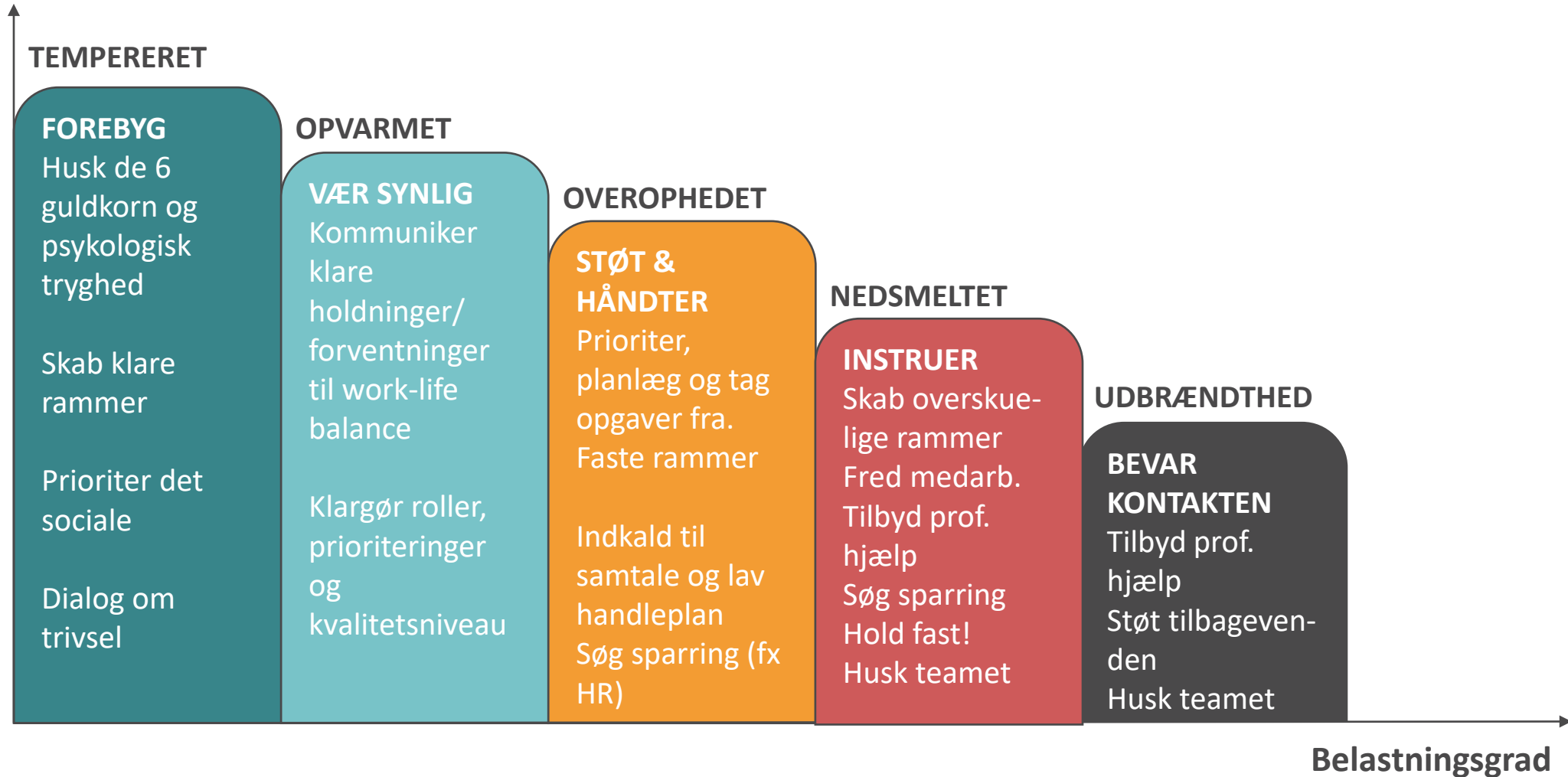
Effektivitet



Belastningsgrad

# Stresstrappen: Vigtige opgaver på de forskellige trin

Effektivitet



Belastningsgrad

# Stress opbygning

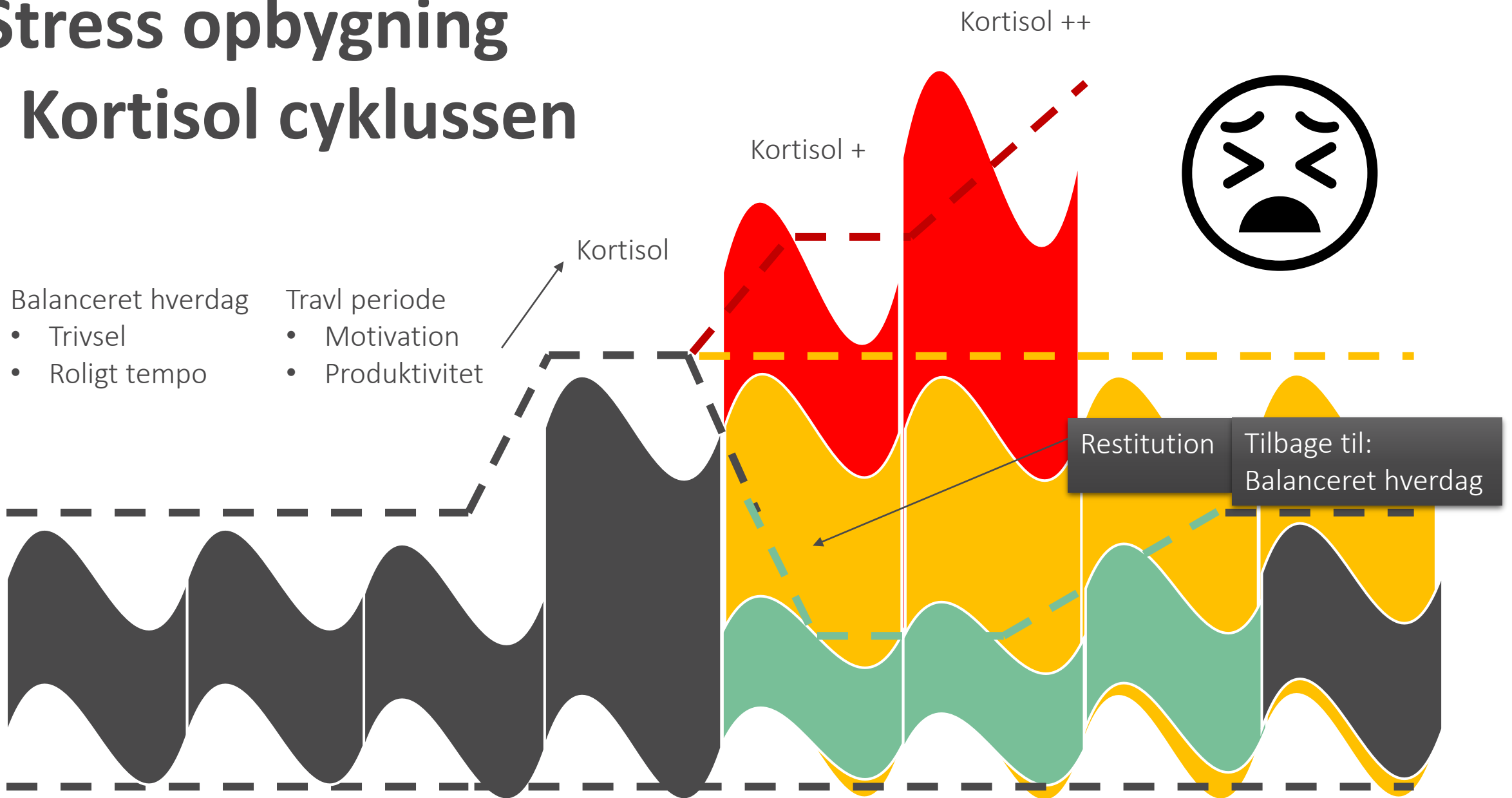
## - Kortisol cyklussen

Balanceret hverdag

- Trivsel
- Roligt tempo

Travl periode

- Motivation
- Produktivitet



# Enkeltpåvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø

- **Stor arbejdsbelastning og tidspress**  
Ubalance mellem arbejdsbelastning og tid til rådighed  
Manglende mulighed for restitution
- **Uklare krav og modstridende krav i arbejdet**  
Utydelige eller uforenelige krav i arbejdet
- **Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker**  
Eks. krav til at sætte sig ind i, rumme og håndtere et andet menneskes tanker, følelser og adfærd, eller at skulle skjule egne tanker og følelser.
- **Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane**  
... som foregår internt i en virksomhed – eks. kollega eller leder imellem.
- **Arbejdsrelateret vold – i og udenfor arbejdstid**  
... både fysisk og psykisk vold udøvet af eksterne samarbejdspartnere





Påvirkning	Definition
Stor arbejds mængde og tids pres	Ubalance mellem det arbejde, der skal udføres, og den tid, der er til rådighed så der arbejdes intensivt, i højt tempo eller uden pauser til restitution, eller mange timer, som kan påvirke muligheden for restitution
Uklare og modstridende krav i arbejdet	Der er krav i arbejdet, som ikke er tydelige, eller som er uforenelige
Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker	Arbejde, som indebærer kontakt med mennesker, som stiller krav til at sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd; håndtere eller skjule egne tanker/følelser eller tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med
Krænkende handlinger - herunder mobning og seksuel chikane	Når en eller flere personer i virksomheden groft eller flere gange udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet. Adfærden skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte
Arbejdsrelateret vold	Personer, der ikke er ansatte eller arbejdsgiver i virksomheden, herunder borgere og kunder, udøver vold mod ansatte. Ved vold forstås både fysisk vold i form af angreb mod legemet og psykisk vold i form af trusler og anden krænkende adfærd, herunder chikane. Arbejdsrelateret vold kan både finde sted i arbejdet og uden for arbejdstid

# Hvordan kan man tackle enkeltpåvirkninger?

2 og 2 skal i nu drøfte hvordan de forskellige enkeltpåvirkninger kan se ud på jeres arbejdspladser. Der samles efterfølgende op i plenum på drøftelserne. Tag udgangspunkt i følgende spørgsmål:

1. Hvilke enkeltpåvirkninger kan jeg genkende i mit arbejde?  
Kan disse forandres eller er de et vilkår i arbejdet?
2. Er der en 'forside af medaljen' hvor enkeltpåvirkningerne fremmer trivslen på arbejdspladsen?
3. Hvilke positive erfaringer har jeg med håndteringen af enkeltpåvirkningen og kunne man gøre mere af dette?
4. Hvad kunne være en vild idé jeg kunne blive inspireret til at prøve af i håndteringen af de forskellige enkeltpåvirkninger?






# Hvad var det væsentligste i talte om?



## Spørgguides om psykisk arbejdsmiljø til Arbejdstilsynets tilsyn

Spørgguiden anvendes hovedsageligt i dialogen med ledelse og arbejdsmiljørepræsentant ved det indledende møde eller ved planlagte og aftalte samtaler med ansatte.

Gem i Mit AT

-  [Fysisk og/eller psykisk vold - pdf](#)
-  [Høje følelsesmæssige krav - pdf](#)
-  [Krænkende handlinger - pdf](#)
-  [Psykisk førstehjælp - pdf](#)
-  [Stor arbejdsmængde og tidspres - pdf](#)
-  [Uklare krav og modstridende krav - pdf](#)

**HUSK:**

- Oplysninger fra både ansatte og ledelse
- Tag stilling til evt. skriftlige data som fx APV, trivselsmåling, sygefraværstatistik
- Eksempler på arbejdssituationer med stor arbejdsmængde og tidspres
- Fokusér på én afdeling eller funktion, hvis det er muligt
- Det er den aktuelle situation, der skal afdækkes, ikke ændringer.

**Forekomst af stor arbejdsmængde og tidspres****A1 \_Hvilken type arbejde udfører de ansatte?****A2 Hvilke arbejdsopgaver løser de ansatte?**

- Hvad er kerneydelserne/de primære opgaver i det arbejde, de ansatte udfører? Hvilke andre opgaver løser ansatte?
- Hvordan er forholdet mellem kerneydelser/primære og andre opgaver?

**A3 Er der under løsning af arbejdsopgaverne kvalitative krav som fx:**

- Høje krav til opmærksomhed? (fx ved krav om hurtige og præcise reaktioner)
- Høje krav til koncentration? (fx ved krav om konstant at være fokuseret)
- Høj sværhedsgrad i arbejdet/komplekse opgaver?
- Stor ansvarlighed for andre mennesker eller værdier?

Hvordan viser disse krav sig i arbejdet, og hvilken betydning har de for arbejdsmængde og tidspres?

**A4 Hvad er omfanget af stor arbejdsmængde og tidspres (kvantitative krav)****- Intensivt arbejde, fx:**

- Store opgaver eller mange samtidige opgaver, der skal nås inden for en given frist? (Hvilke opgaver og hvilke frister? Kan ansatte nå dem?)
- Højt arbejdstempo pga. stor arbejdsmængde og tidspres?
- Manglende pauser pga. stor arbejdsmængde og tidspres? (hvilke pauser er der ikke tid til, og hvor ofte er der ikke tid til dem?)

**- Udvidelse af arbejdstiden:**

- Mange arbejdstimer om ugen/lange arbejdsdage (hvor lange?) pga. stor arbejdsmængde og tidspres/forventning om at arbejde uden for sædvanlig arbejdstid? (hvordan kommer det til udtryk?)
- Hyppig inddragelse af fridage pga. stor arbejdsmængde og tidspres? (hvor ofte inddrages fridage?)
- Overarbejde (evt. skjult for arbejdsgiver), som det ikke er muligt at afspadser, og som vanskeliggør tilstrækkelig restitution? (hvor ofte?, hvor meget?, oparbejdet over hvor lang tid?)

**A5 Er der ansatte, der i lang tid har haft stor arbejdsmængde eller tidspres?**

- Hvem er udsat for stor arbejdsmængde og tidspres?
- Hvor ofte?
- I hvor lang tid?

**A6 Andre evt. faktorer?**

- Uklare eller modstridende krav i arbejdet (fx mellem kerneydelser/primære og andre opgaver)
- Akutte uforudsete opgaver, afbrydelser, forstyrrelser eller forhindringer i arbejdet, fx it-nedbrud eller andre problemer?

**Forebyggelse af stor arbejdsmængde og tidspres**

Data skal indhentes, men er ikke afgørende ved vurdering af, om risikoen er forebygget tilstrækkeligt

**B1 Hvordan er arbejdet planlagt og tilrettelagt?**

- Tydelige mål, rammer og retningslinjer
- Tydeligt service- og kvalitetsniveau
- Tydelig ansvarsfordeling
- Prioritering af opgaver
- Fordeling af opgaver mellem ansatte
- Tydelige arbejds gange/arbejds metoder
- Afstemning af forventninger til service-/kvalitetsniveau med borgere, kunder m.fl.
- Klare procedurer for håndtering af klager fra borgere, kunder m.fl.
- Klare procedurer for håndtering af fejl
- Passende indretning og tekniske hjælpemidler
- Klare procedurer for håndtering af akut underbemanding (fx pga. sygdom eller uventede/nye opgaver)
- Indflydelse på arbejdet (arbejds metoder, rækkefølge af opgaver, mængden af arbejde, tidsfrister, prioritering mm.)

**B2 Hvordan foregår oplæring, instruktion og tilsyn?**

- Oplæring i forhold til den konkrete opgave
- Tilsyn med, at arbejdet udføres i henhold til instruktionen
- Har de ansatte den nødvendige viden for at kunne udføre arbejdsopgaverne?

**B3 Hvordan sikrer virksomheden hjælp og støtte i arbejdet?**

- Ledelsesmæssig hjælp til prioritering og planlægning af konkrete opgaver
- Forventningsafstemning mellem ledelse og ansatte om opgavemængde og kvalitetsniveau
- Faglig støtte og sparring til konkrete opgaver
- Ledelsesmæssig konstruktiv feedback og anerkendelse for godt udført arbejde
- Ledelsen påtager sig ansvaret for evt. arbejdsmæssige konsekvenser (fx manglende muligheder for at overholde frister, lovgivningsmæssige krav, aftalt service- eller kvalitetsniveau) og har informeret om dette (hvordan og til hvem?)

**Arbejds mæssige konsekvenser**

Data er en forudsætning for at konkludere, at risikoen ikke er forebygget tilstrækkeligt

**C1 Hvad er omfanget og alvorligheden af aktuelle arbejdsmæssige konsekvenser af den store arbejdsmængde og tidspres (A3-5)? Fx:**

- Arbejdsopgaver, der skal udføres, bliver ikke udført, bliver udført for sent eller i en lavere kvalitet, og det har unacceptable arbejdsmæssige konsekvenser (for hvem/hvad?), fx:
  - Frister bliver ikke overholdt
  - Lovgivningsmæssige krav bliver ikke overholdt
  - Manglende overholdelse af aftalt service- eller kvalitetsniveau
  - Konflikter med borgere og kunder m.fl.
  - Klager over det udførte arbejde fra borgere og kunder m.fl.
  - Kritik af det udførte arbejde fra ledelse og kolleger
  - Konflikter eller samarbejdsproblemer internt i virksomheden (herunder mobning)
- Fejl i arbejdet (hvilken betydning?)
- Risiko for arbejdsulykker (fx vold) som følge af stor arbejdsmængde og tidspres
- Sygefravær eller sygenærvar (moder syg på arbejdet) relateret til stor arbejdsmængde og tidspres
- Personaleomsætning relateret til stor arbejdsmængde og tidspres

**C2 Er ansatte af omstændighederne tvunget til at arbejde under stor arbejdsmængde og tidspres for at undgå:**

- Forværring af aktuelle alvorlige arbejdsmæssige konsekvenser?
- At der opstår nye alvorlige arbejdsmæssige konsekvenser?

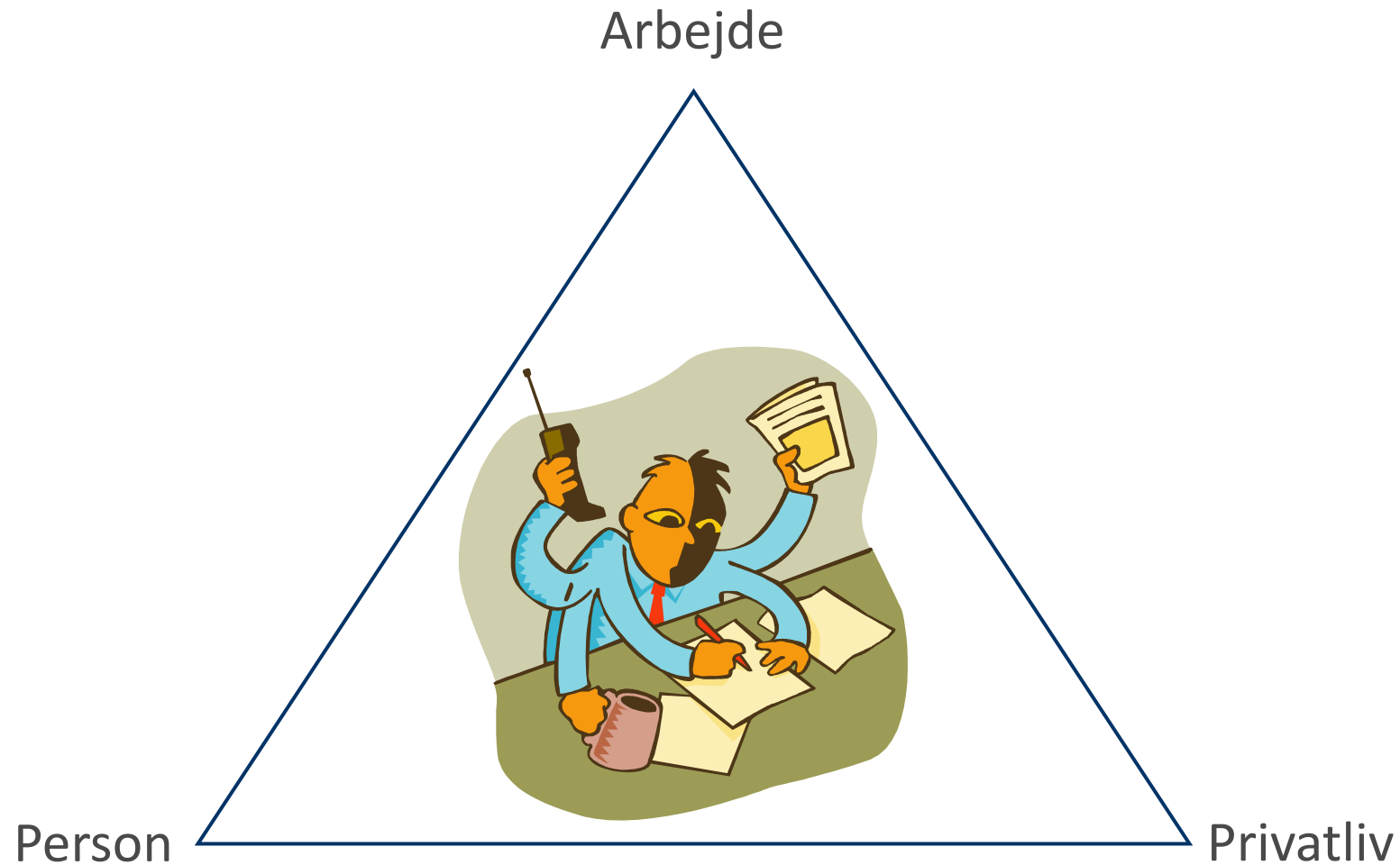
**Personlige konsekvenser**

Data kan styrke dokumentationen, men er ikke afgørende ved vurdering af, om risikoen er forebygget tilstrækkeligt

**C3 Personlige konsekvenser kan fx være:**

- Søvnproblemer
- Koncentrationsbesvær
- Svækket hukommelse
- Angst
- Depression
- Hjerte-karsygdomme

# Den arbejdspsykologiske bermudatrekant



# COPEWORK projektet (2012)

- Formål: Hvad skete der på arbejdspladsen, når en medarbejder blev sygemeldt med stress?
- Oplevelsen af skyld kan forsøges 'håndteret' på følgende måder:
  - Fokus på private og personlige årsager til stress
  - Tvivl om hvorvidt den sygemeldte var "rigtigt" stresset
- Ofte vurderede lederne selv, at de manglede viden ift. at håndtere stress og stresssygemeldinger.



# Stressramte kan blive en syndebuk

- En person får uretfærdigt skyld i en gruppe.
- Syndebukkefænomenen opstår for gruppeharmoni, ikke problemløsning.
- In-group/out-group dynamik fremmer syndebuksfænomenet.
- Syndebukke lider af stress, lavt selvværd, isolation.
- Tillids- og samarbejds-mangel opstår i gruppen.





# Spot mistrivsel hos dig selv eller en kollega



# Spot mistrivsel hos dig selv – og hos kolleger



## Kend de typiske symptomer

Fysiske

Psykiske

Adfærdsmæssige



## Kend dine personlige tegn

Fx. Hovedpine, hjertebanken, søvnbesvær,  
koncentrationsbesvær, kort lunte...

# Symptomer på (over)belastning

Fysiske	Psykiske	Adfærdsmæssige
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hovedpine</li><li>• Hjertebanken</li><li>• Svimmelhed</li><li>• Mavesmerter</li><li>• Diarre</li><li>• Kvalme</li><li>• Forværring af infektioner og kronisk sygdom</li><li>• Nedsat seksuel interesse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hukommelsesbesvær</li><li>• Koncentrationsproblemer</li><li>• Manglende overblik</li><li>• Tankemylder</li><li>• Træthed/ følelse af udmattelse</li><li>• Irritabilitet</li><li>• Nedsat humoristisk sans</li><li>• Let til tårer</li><li>• Ulyst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forstyrret søvn</li><li>• Forstyrret appetit</li><li>• Nedsat præstationsevne</li><li>• Lav selvfølelse</li><li>• Ubeslutsomhed</li><li>• Indesluttethed</li><li>• Kort lunte/ vrede og aggressivitet</li><li>• Øget brug af stimulanser</li><li>• Øget sygefravær</li></ul>

# Hvad kan jeg være særligt opmærksom på som kollega?

- En kollega, der **ikke er som han plejer** at være, f.eks.:
  - Han spiser ikke frokost sammen med os andre mere og deltager mindre i det sociale i afdelingen
  - Han er kort for hovedet eller mere stille og virker ked af det
  - Han laver flere fejl og glemmer ting
- Det har stået på gennem en **længere periode**
  - Fx vedvarende klager over hovedpine, mavesmerter, søvnbesvær mv.
  - Klager over hukommelsesbesvær, koncentrationsvanskeligheder mv.
- Ustabil fremmøde eller sygefravær

# Kend hinanden i teamet: Den vigtige dialog

Spørgsmål, som kan drøftes i teamet:

- Hvilke reaktioner skal vi særligt være opmærksomme på?
- Hvis vi får øje på belastning: Hvilke gode erfaringer med- eller ideer til at gribe ind har vi?
- Hvad er det ok/ikke ok at gøre, hvis man bliver bekymret for en kollega?

# Sådan kan du hjælpe en kollega som ikke trives

- Se efter tegn på forandring i adfærd og italesæt evt. bekymring.
- Tag dig tid til at lytte til din kollega.
- Vær forsigtig med de gode råd.
- Tilbyd i stedet konkret hjælp, fx med opgaver.
- Hjælp din kollega videre til de, som kan hjælpe (AMR, TR, leder, HR, andre?)
- Nogle gange hjælper man med den begyndende erkendelse...
  
- *Muligheder for professionel hjælp? (sundhedsforsikring, egen læge).*

**Hvordan tager man snakken med en kollega som ser ud til at mistrives?**



## *Interview hinanden to og to*

*Hvorfor kan være  
svært at italesætte  
mistrivsel hos en kollega?*





# Hvad var det væsentligste i talte om?



# Vil jeg overhovedet holde samtalen?



Er det overhovedet mig, der skal tage denne samtale?



Har jeg ærlig bekymring og omsorg?



Har jeg tillid til at samtalen kan føre til noget konstruktivt?



Har jeg tid til at være vedholdende?




Har jeg mentalt overskud til at holde samtalen?



Hvis svaret er nej – hvad skal der så ske?




# Vigtige forberedelse før samtalen

 Vælg tid og sted

 Hvad har gjort dig bekymret?

 Vær realistisk med målet for samtalen: Hvad ønsker du, at få ud præcis denne samtale

 Hvad kan/vil du hjælpe med? Hvor går din grænse?

 Hvordan vil du tage hånd om fortrolighed?

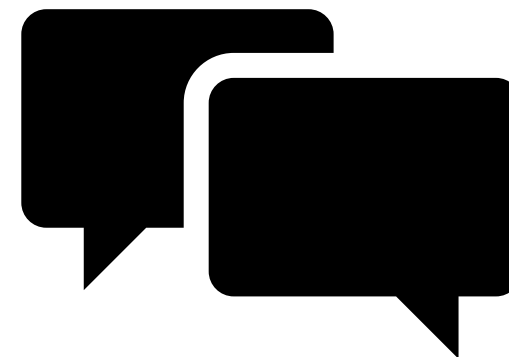
 Vær opmærksom på, at det er normalt at blive berørt

 Husk på hvad der er din rolle, så det bliver tydeligt for dig, hvordan du bedst kan hjælpe



# Under den vanskelige samtale

- Sæt dig i den andens sted og vid, at han/hun ofte er sårbar.
- Giv konkrete eksempler på dine observationer. Vær venlig, direkte og ærlig.
- Tilbyd din hjælp og støtte.
- Vis at du lytter.
- Bekræftelse/anerkendelse beroliger.
- Opsummer til sidst hvad I har talt om og aftal konkret, hvem der gør hvad.
- Aftal hvad der skal bringes videre og til hvem.



# Efterfølgende opfølgning

- Husk at følge op på det aftalte, men overhold den aftalte fortrolighed.
- Overvej hvor du kan få sparring og hjælp: Kend mulighederne for intern og ekstern hjælp hvis det bliver nødvendigt.
- Hvad er næste skridt?



# Hvornår kan/bør/skal man sige fra?

- Situation som er kørt fast
- Egen afmagt
- ”Dårlig kemi”
- Svær konflikt
- Hvis andre skønnes bedre til at håndtere bestemt problemstillinger (anden kollega, TR, leder)
- Selv direkte involveret
- ”Lav på batterierne”



# Case: Sundhedscentret

På en hospitalsafdeling oplever personalet en øget arbejdsbyrde på grund af en opsving i sæsonbetingede sygdomme. Afdelingen er kendt for sin høje standard for patientpleje, men det seneste pres har sat teamets dynamik på prøve. Specifikt har en del af personalet udviklet en vane med at bruge sarkastiske kommentarer om hinandens arbejdspræstationer som en måde at lette på spændingerne. Samtidig er arbejdet blevet mere kompliceret på grund af overgangen til et nyt elektronisk patientjournalssystem og nylige ændringer i fordelingen af arbejdsopgaver. Disse ændringer har skabt usikkerhed omkring opgaver og forventninger.

De mindre erfarne sygeplejersker og læger føler sig især pressede. De konfronteres med modstridende forventninger, hvor de skal balancere hurtig og effektiv behandling med grundig og personlig patientpleje. Dette forværres af de ældre kollegers spøgende, men ofte sarkastiske bemærkninger, hvilket underminerer de yngre medarbejders selvtillid og bidrager til en kultur af usikkerhed. Der er desuden bemærket klike-dannelse, hvor nogle medarbejdere regelmæssigt frokoster sammen og ekskluderer andre. Denne splittelse har bidraget til en fornemmelse af isolation blandt dem, der ikke er en del af disse sociale cirkler.

Ledelsen har modtaget anonym feedback om problemet, men har ikke adresseret det direkte, hvilket har efterladt nogle medarbejdere frustrerede og i tvivl om, hvorvidt deres velbefindende værdsættes.

Du er blevet konsulteret for at analysere disse problemer og udvikle en plan, der fremmer et positivt psykisk arbejdsmiljø. Hvordan kan du anvende den viden vi har været omkring i dag til at identificere de specifikke stressfaktorer og foreslå målrettede forbedringer?

# Case: Pres på produktionen

I en førende produktionsvirksomhed med en stolt tradition for kvalitet oplever medarbejderne et skærpet pres fra et øget krav om leverancer for at møde stigende kundebehov. Dette har resulteret i længere arbejdsdage og en intensivering af arbejdstempoet. Midt i dette pres har nogle af de mere erfarne medarbejdere udviklet en sarkastisk tone, når de taler om yngre medarbejderes arbejdsindsats og kvalitet.

Denne atmosfære bliver yderligere kompliceret af nylige ændringer i produktionsprocesserne og introduktionen af ny automatiseringsteknologi. Disse ændringer har skabt en følelse af usikkerhed blandt medarbejderne, som nu skal tilpasse sig nye arbejdsmetoder og samtidig opretholde en høj standard. Særligt de nyligt ansatte operatører føler sig pressede, da de skal lære nye færdigheder samtidig med at de håndterer de erfarne medarbejderes forventninger om at holde trit med produktionstempoet. De spøgefulde, men ofte sarkastiske kommentarer fra de erfarne, bidrager til en atmosfære af usikkerhed. Derudover er der observeret klike-dannelse, med grupper der ofte holder pause sammen og udelukker andre, hvilket forstærker følelsen af isolation for dem udenfor disse grupper.

Ledelsen har modtaget anonym feedback om disse udfordringer, men manglen på en synlig reaktion har skabt frustration og sat spørgsmålstegn ved virksomhedens prioritering af medarbejdernes trivsel.

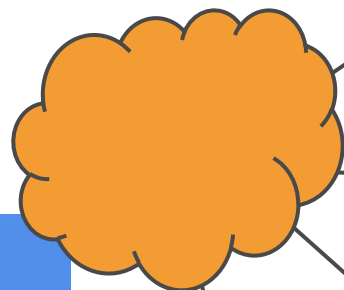
Du er blevet konsulteret for at analysere disse problemer og udvikle en plan, der fremmer et positivt psykisk arbejdsmiljø. Hvordan kan du anvende den viden vi har været omkring i dag til at identificere de specifikke stressfaktorer og foreslå målrettede forbedringer?



# Handlingsplan

Problem nr.	Problembeskrivelse	Løsning	Prioritering	Aktionstager	Ansvarlig	Økonomi anslået	Planlagt dato	Udført dato	Eval. Dato

# Slutrefleksion



Hæftning

- Hvad har jeg været særligt optaget af i dag?
- Hvad har gjort særligt indtryk?

Impuls

- Hvad bliver jeg inspireret til at gøre?
- Er der noget jeg vil stoppe med?

Handling

- Hvad vil jeg helt konkret gøre?
- I hvilken situation kan jeg tage det første skridt?

Forpligtelse

- Om en måned vil jeg kunne fortælle, vise eller have gjort...

	Slutrefleksion
Hæftning	
Impuls	
Handling	
Forpligtelse	

# Inspiration og værktøjer

## APV på psykisk arbejdsmiljø:

[https://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdsmiljoearbejdet/apv/psykisk\\_apv](https://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdsmiljoearbejdet/apv/psykisk_apv)

<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdsmiljoearbejdet/paa-forkant>

## Social kapital og kerneopgaven:

[https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social\\_kapital](https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital)

<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/media/5058982/4-hurtige-om-social-kapital-web-.pdf>

## Håndtering af psykisk mistrivsel:

<http://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Andre-vaerktoejer/Job-og-Sind>

## Håndtering af forandringer:

<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/forandringer>

## Seksuelle krænkelse:

<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/kraenkende-handlinger/sexchikane>

<https://www.bfa-i.dk/arbejdsmiljoeemner/psykisk-arbejdsmiljoe/kampagne-hvor-gaar-graensen>

## Forebyggelse af mobning:

<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/mobning/grib-ind-godt-kollegaskab-uden-mobning>

## Forebyggelse af stress:

<https://www.etsundtarbejdsliv.dk/stress>

## Tilbage til arbejdet efter stress:

[http://www.amkherning.dk/userfiles/file/Efter%20stress\\_printversion.pdf](http://www.amkherning.dk/userfiles/file/Efter%20stress_printversion.pdf)

<http://www.arbejdsmedicin.rm.dk/siteassets/for-patienter/pjecer-og-skemaer/april-2019-lederpjece-om-stress.pdf>

## Konflikter:

<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/konflikter>

## Vold og trusler:

[https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/vold\\_og\\_trusler](https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/vold_og_trusler)

<https://voldsomudtryksform.dk/>

**Tak for i dag**

[www.CRECEA.dk](http://www.CRECEA.dk) | 70 10 86 00





Underviser

**Mads Christoffersen**  
Organisationspsykolog

2331 7281

mc@crecea.dk