

**Håndbog om**

**PSYKISK  
ARBEJDSMILJØ**



**Arbejdstilsynet**

# Håndbog om



København  
3. udgave – december 2004

# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Ordforklaring</b> .....	<b>6</b>
<b>Psykisk arbejdsmiljø</b> .....	<b>7</b>
Hvad er psykisk arbejdsmiljø .....	7
Belastning eller udvikling .....	7
Psykologiske krav og medarbejderens ressourcer .....	8
Vitaminmodellen .....	10
<b>Arbejdsbetinget stress</b> .....	<b>13</b>
Hvad er arbejdsbetinget stress .....	13
Forebyggelse af stress .....	14
<b>Udbrændthed</b> .....	<b>17</b>
Hvad er udbrændthed .....	17
Symptomer og helbredsmæssige konsekvenser .....	20
Forebyggende foranstaltninger .....	21
Særligt udsatte faggrupper .....	22
<b>EGA og monotont overvågningsarbejde</b> .....	<b>23</b>
Hvad er ensidigt, gentaget arbejde .....	23
Hvad er monotont overvågningsarbejde .....	24
Forebyggende foranstaltninger .....	26
<b>Skiftarbejde</b> .....	<b>28</b>
Hvad er skiftarbejde .....	28
Skiftarbejde påvirker døgnrytmen .....	29
Søvnproblemer hos medarbejderen .....	29
Arbejdspræstation og arbejdsulykker .....	30
Helbredsmæssige konsekvenser af skiftarbejde .....	30
Forebyggende foranstaltninger .....	30
Særligt udsatte faggrupper .....	31

<b>Chokerende begivenheder i arbejdet</b> .....	<b>32</b>
Hvad er chokerende begivenheder .....	32
Reaktioner under og efter en chokerende begivenhed .....	33
Forebyggende foranstaltninger .....	33
Når skaden er sket .....	34
Særligt udsatte faggrupper .....	35
<b>Mobning og seksuel chikane</b> .....	<b>36</b>
Hvad er mobning .....	37
Hvad er seksuel chikane .....	39
Konsekvenser af mobning og seksuel chikane .....	40
Forebyggende foranstaltninger .....	40
Når skaden er sket .....	41
Særligt udsatte faggrupper .....	41
<b>Det udviklende arbejde</b> .....	<b>42</b>
Forandringspresset .....	42
Hvad er det udviklende arbejde .....	43
Hvordan skabes rammerne for et udviklende arbejde .....	43
Modstand mod forandring .....	44
<b>Litteratur</b> .....	<b>45</b>

# Forord

Folketinget gav i maj 1996 bred tilslutning til handlingsprogrammet for et rent arbejdsmiljø år 2005, der opstiller de overordnede mål for den forebyggende arbejdsmiljøindsats og hermed udgør en fælles ramme for alle arbejdsmiljøaktørers indsats i de kommende år. Et af de overordnede mål i handlingsprogrammet er en fremadrettet vision om at reducere eller helt undgå helbredsskader på grund af psykosociale risikofaktorer i arbejdsmiljøet.

Denne håndbog er udarbejdet af Arbejdstilsynet i forbindelse med en landsdækkende informationsindsats om psykisk arbejdsmiljø. Håndbogen er tænkt som et opslagsværk, først og fremmest til personer, der i praksis arbejder med psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladserne.

Meget tyder på, at der i fremtiden rettes mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Det er der flere grunde til. Bl.a. viser undersøgelser, at en meget stor del af lønmodtagerne i Danmark og EU føler sig stressede på grund af deres arbejde og derfor ønsker at mindske de psykiske belastninger. Samtidig er der en tendens til, at det i forskellige sammenhænge bliver mere og mere legalt at tale åbent om, hvordan man bliver påvirket af arbejdet.

Også virksomhedsledere vil i stigende omfang være opmærksomme på, hvordan det psykiske arbejdsmiljø påvirker medarbejderne. Stadig flere virksomhedsledere opdager, at det er økonomisk urentabelt for virksomheden, hvis medarbejderne har et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Omkostninger som følge af et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan fx knytte sig til meget fravær, hyppig udskiftning af personale, mangel på engagement samt konfliktfyldt og ineffektivt samarbejde.

I disse år sker der mange forandringer på de danske arbejdspladser. Offentlige arbejdspladser ændrer sig bl.a. som følge af nye politiske og økonomiske prioriteringer, mens private arbejdspladser bl.a. påvirkes af international konkurrence. Forskellige former for organisationstilpasninger er hyppige, ligesom antallet af store virksomhedsfusioner har været stigende i de seneste ti år. Både private og offentlige arbejdsgivere er nødt til at forholde sig til, hvordan medarbejderne fungerer med de nye krav, der løbende stilles til dem. Ofte handler kravene om, at medarbejderne skal være fleksible og omstillingsparate, kunne lære nyt, engagere sig og udvise kvalitetsbevidsthed.

Et godt psykisk arbejdsmiljø øger sandsynligheden for, at medarbejderne investerer det fornødne engagement og lever op til de ændrede krav i arbejdet. Det er således en fordel for virksomheden, hvis arbejdsgiveren skærper sin bevidsthed om, hvilke elementer der udgør et godt psykisk arbejdsmiljø.

Også samfundet har en interesse i at minimere de samfundsmæssige omkostninger, der følger af dårligt psykisk arbejdsmiljø. Der er fx tale om behandlingsudgifter og udgifter til overførselsindkomster til mennesker, som udstødes fra arbejdsmarkedet.

Alligevel er psykisk arbejdsmiljø ofte det sidste emne, der fokuseres på, når virksomhederne vurderer deres arbejdsmiljø. En forklaring kan være, at der i virksomheden mangler viden om, hvad psykisk arbejdsmiljø er. Denne håndbog skal være med til at give læseren en forståelse af elementerne i det psykiske arbejdsmiljø.

Sundhedsskadelige livsstilsfaktorer som fx rygning, alkoholmisbrug, usunde kostvaner og manglende motion kan være symptomer på et psykisk belastende arbejdsmiljø, men er ikke beskrevet i håndbogen. Livsstilsfaktorerne kan i sig selv være sundhedsmæssige risici eller øge risikoen for psykiske og psykosomatiske problemer hos den enkelte.

I starten af hvert kapitel kan læseren få et hurtigt overblik over kapitlets pointer. Desuden er der en ordforklaringsliste først i bogen.

Håndbogen har været til høring hos Psykologisk Institut i Århus, Arbejdsmedicinsk Klinik i Herning, Arbejdsmiljøinstituttet og hos BST-Center Fyn. Høringerne har givet megen værdifuld og faglig kritik, som i vidt omfang er indarbejdet.

Arbejdstilsynet  
April 1998

# Ordforklaring

Håndbogen bruger enkelte fagudtryk, som kan give forståelsesmæssige problemer for læseren. Derfor anbefales det, at man læser denne side med ordforklaringer, inden man går i gang med bogens kapitler.

- Psykosocial** Ordet bruges om situationer, der på samme tid omfatter både psykiske og sociale elementer.
- Psykosomatisk** Ordet bruges om samspillet mellem psykiske og kropslige mekanismer, fx i tilfælde, hvor en psykisk belastning er årsag til, at et menneske udvikler en eller flere bestemte sygdomme.
- Psykofysiologisk** Ordet bruges om forholdet mellem oplevelser og samtidige kropslige ændringer i fx blodtryk, hjertefrekvens, muskelspænding, udskillelse af hormoner mv.
- Ambivalent** Ordet bruges om situationer, hvor et menneske på samme tid føler både had og kærlighed over for et andet menneske, en situation mv.

# Psykisk arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø dækker over en lang række forhold på arbejdspladsen, bl.a. arbejdets organisering og indhold samt forholdet mellem kolleger og mellem ledelse og medarbejdere.

Det psykiske arbejdsmiljø har betydning for medarbejderens psykiske og fysiske helbred, selvopfattelse og sociale liv.

Arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø kan vurderes ud fra medarbejdernes

- risici for belastninger i arbejdet
- positive udviklingsmuligheder i arbejdet.

Om arbejdet påvirker medarbejderens psyke positivt eller negativt, afgøres af balancen mellem

- de krav, der stilles til medarbejderen
- de ressourcer, medarbejderen råder over.

Indflydelse på eget arbejde spiller en vigtig rolle for, hvor sundhedsskadeligt eller -fremmende arbejdet er.

## Hvad er psykisk arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø dækker over en lang række forhold på arbejdspladsen. Det gælder arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, og den måde arbejdet er tilrettelagt på. Det gælder også samspillet mellem ledelse og medarbejdere, og mellem kolleger indbyrdes. De nævnte forhold har betydning for medarbejdernes psykiske og fysiske helbred, for deres opfattelse af sig selv og for deres sociale liv. Alt i alt kan man sige, at psykisk arbejdsmiljø spiller ind på medarbejderens livskvalitet.

## Belastning eller udvikling

Om arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø er godt eller dårligt, afhænger af mange forhold, der spiller sammen. Arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø kan på den ene side vurderes ud fra de risici, der er for belastning af medarbejderen. Det vil sige forhold på arbejdspladsen, der øger risikoen for negative eller uønskede reaktioner hos medarbejderen og i arbejdsgruppen. Det kan være stress, dårligt mentalt helbred, psykosomatiske sygdomme og konflikter på arbejdspladsen.

På den anden side kan arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø vurderes ud fra de muligheder, der er for at udvikle medarbejderen positivt. I et udviklende psykisk arbejdsmiljø oplever medarbejderen selvstændighed, motivation, kompetence, selvtillid, arbejdsglæde og befinder sig i det hele taget godt på



arbejdspladsen. For grupper og virksomheder er resultatet bl.a. effektivitet, fleksibilitet og overlevelsedygtighed. I litteraturen om psykisk arbejdsmiljø giver forskellige forfattere – ud fra deres erfaringer – bud på, hvilke psykosociale påvirkninger der bidrager til medarbejderens personlige og faglige udvikling. Men der mangler forskningsmæssig viden om, hvilke præcise påvirkningsniveauer der er optimale. Fx mangler der præcis viden om, hvor meget indflydelse det er sundt at have på eget arbejde. Både for meget og for lidt indflydelse kan være belastende.

## Psykologiske krav og medarbejderens ressourcer

For at kunne trives i arbejdet, skal medarbejderen stimuleres psykisk i en passende grad. Medarbejderen skal stilles over for arbejdsopgaver, det kræver en vis portion energi at udføre. Medarbejdere kan imidlertid have forskellige forudsætninger (ressourcer) for at løse de arbejdsopgaver, der stilles. Derfor varierer det fra person til person, hvilke krav der udgør en passende psykisk stimulering.

### **Balance**

Hvordan de psykosociale forhold påvirker medarbejderen, herunder hvilken form for stimulering der er sundhedsmæssigt optimal, afgøres af balancen mellem

- de psykologiske krav til medarbejderen
- de ressourcer, medarbejderen råder over af personlig, faglig, arbejdsorganisatorisk, social og teknologisk art.

### **Krav**

Psykologiske krav kan både handle om arbejdets mængde og indhold. Det kan fx være krav til medarbejderens opmærksomhed, koncentration, viden, erfaring, hukommelse, evne til at bearbejde sanseindtryk, tænke (eventuelt i nye baner) og til at håndtere følelser, der opstår på grund af arbejdets indhold eller særlige hændelser som fx vold. Det kan også være krav til medarbejderens motivation, ansvarlighed, disciplin og arbejdsmoral.

### **Ressourcer**

Medarbejderens ressourcer kan være af personlig, faglig, arbejdsorganisatorisk, social eller teknologisk art. Personlige og faglige ressourcer er kunnen, viden og erfaring. Arbejdsorganisatoriske ressourcer er fx information og indflydelse på eget arbejde, herunder indflydelse på tidsrammerne for arbejdets udførelse, på hvor meget tid, der afsættes til arbejdet, på valg af hjælpemidler, og på hvem medarbejderen skal arbejde sammen med. Sociale ressourcer er støtte og hjælp fra kolleger eller overordnede. Teknologiske ressourcer er de hjælpemidler, medarbejderen bruger i sit arbejde, fx maskiner, redskaber, værktøj og edb.

Hvis der er ubalance mellem det, som medarbejderen skal (krav), og det, som han rent faktisk kan (ressourcer), er hans arbejdsmiljø psykisk belastende. Omvendt giver balance et afslappet og trygt arbejdsmiljø. Og et arbejdsmiljø med krav, der indimellem ligger i overkanten af medarbejderens præstationsevne, giver mulighed for et udviklende psykisk arbejdsmiljø.

### **For store krav**

Hvis kravene vedvarende overstiger medarbejderens ressourcer, har han risiko for at udvikle fx stress, reduceret vitalitet eller udbrændthed. Psykisk overbelastning kan forstyrre kroppens og psykens normale funktioner. Det kan ske, hvis medarbejderen vedvarende har for meget at lave, for stort ansvar eller får for mange indtryk på én gang. Også uklare og modstridende krav til medarbejderen kan overbelaste ham psykisk.

### **For små krav**

Vedvarende lave krav og få stimulerende indtryk kan også belaste medarbejderen psykisk. Vedvarende lave krav gør medarbejderen passiv og kan bety-

de, at hans evner og selvtillid forfalder. For at modvirke både underbelastning og overbelastning, og for at sikre udviklingsmuligheder i jobbet, skal medarbejderen jævnligt have klart formulerede udfordringer, der ligger i overkanten af hans kvalifikationer. Samtidig skal medarbejderen have indflydelse på, hvordan arbejdet tilrettelægges. Medarbejderen skal også have de nødvendige ressourcer stillet til rådighed, og han skal have tydelig feedback på sin arbejdsindsats fra ledelse eller kolleger.

I tilrettelæggelsen af arbejdet bør der tages hensyn til, at en arbejdsopgave kan blive rutine for medarbejderen, selv om opgaven måske før har været en udfordring. Situationen kan være den, at opgaven ikke længere stimulerer og aktiverer medarbejderens psykiske ressourcer. Medarbejderen kan så have svært ved at fastholde sin opmærksomhed og koncentration om opgaven.

## Variation

Arbejdspladsen kan tage højde for problemet ved at sikre en systematisk variation i medarbejderens opgaver. Kravene bør dog ikke vedvarende overstige medarbejderens aktuelle ressourcer.

Et arbejde kan på samme tid indebære for høje og for lave krav til medarbejderen. Det gælder typisk i såkaldt ensidigt, gentaget arbejde (se kapitlet om EGA og monotont overvågningsarbejde). Her stilles der typisk høje krav til medarbejderens opmærksomhed, koncentration og bevægelser, men lave krav til hans tænkning og viden.

Medarbejderen kan også opleve, at arbejdet rejser modstridende krav. Det er fx tilfældet, når medarbejderen skal udføre en stor mængde arbejde, der samtidig skal have en meget høj kvalitet.

Endelig kan medarbejderen stå over for uklare krav. Det er ofte tilfældet i menneskerelateret arbejde (se kapitlet om udbrændthed), hvor målene for arbejdet ikke er givet på forhånd. Hvornår har fx hjemmehjælperen gjort sit arbejde godt nok?

## Psykologiske krav og indflydelse på eget arbejde

Omfattende international forskning har vist, at medarbejderens indflydelse på eget arbejde er afgørende for, hvor sundhedsskadeligt eller sundhedsfremmende arbejdet er. Stærkt bundne og ensidige arbejdsopgaver med stort arbejdspress kombineret med få eller ingen muligheder for at regulere arbejdspresset har fx vist sig at øge risikoen for psykiske og psykosomatiske helbredsskader (se kapitlet om stress og kapitlet om EGA og monotont overvågningsarbejde).

Derimod kan et stort arbejdspress være udviklende – frem for nedbrydende – hvis medarbejderen fx selv kan regulere sit arbejdstempo, sin arbejdsmængde, eller hvis han kan holde pauser, når trætheden melder sig (se kapitlet om det udviklende arbejde). De skadelige virkninger af et stort arbejdspress mindskes også, hvis medarbejderen har indflydelse på valg af arbejdsmetoder, hjælpemidler og arbejdets kvalitet.

## Krav-indflydelse

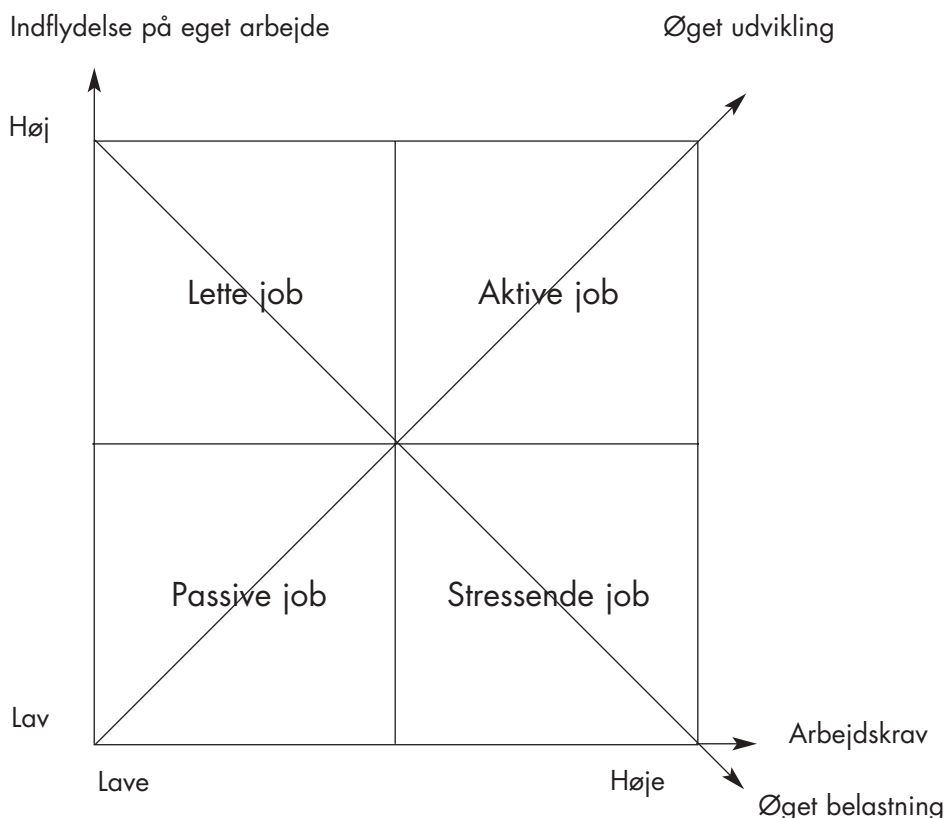
Forskere refererer ofte til krav-indflydelse-modellen, der illustrerer sammenhængen mellem krav og indflydelse i forskellige jobtyper.

“Passive job” indebærer meget lidt indflydelse på eget arbejde og meget lave psykologiske og fysiske krav til medarbejderen.

“Lette job” indebærer en høj grad af indflydelse på eget arbejde. De psykologiske og fysiske krav til medarbejderen er dog så få, at han ikke gennemgår en personlig og faglig udvikling i jobbet.

“Aktive job” indebærer høje krav til medarbejderen, uden at det er sundhedsskadeligt. Det skyldes, at medarbejderen i “aktive job” har en vis indflydelse på eget arbejde og derfor kan regulere belastningerne.

“Stressende job” indebærer, at kravene til medarbejderen er meget høje, mens indflydelsen på eget arbejde er lav.



Kilde: Karasek, R. & Theorel, T.: *Healthy Work*, 1990.

## Vitaminmodellen

Tabellen på side 12 er inspireret af Peter Warrs såkaldte vitaminmodel. Tabellen viser en række forhold, som forskere mener er vigtige at inddrage i vurderingen af, om det psykiske arbejdsmiljø er optimalt eller belastende. I litteraturen er de forskellige opregninger af psykosociale faktorer ofte baseret på forfatteres egne erfaringer og studier. Det gælder også for Peter Warrs model. Modellen viser, at visse arbejdsmiljøforhold er væsentlige for det psykiske helbred, men at nogle af forholdene kan være skadelige for medarbejderen i for store mængder. Samme princip gælder for kroppens tilførsel af vitaminer, hvilket forklarer navnet på Peter Warrs vitaminmodel: Nogle vitaminer er nødvendige og samtidig sunde i ubegrænsede mængder, mens andre vitaminer er nødvendige, men kan virke sundhedsskadelige i for store mængder.

Når det psykiske arbejdsmiljø skal forbedres, skal man altså være særlig opmærksom på, om de nævnte arbejdsmiljøforhold er til stede i tilstrækkeligt, men ikke for stort omfang. Der mangler dog viden om, hvilke grader af de enkelte påvirkninger der er optimale. Fx ved man ikke, hvor meget indflydelse det er sundest for medarbejderen at have. Man ved heller ikke, om positive forhold kan kompensere for mangler på andre områder. Kan fx optimal social støtte – som fx hjælp og respekt fra ledelse og kolleger – kompensere for et arbejde med få udfordringer og ringe indflydelse?

## **Optimale forhold**

Arbejdsmiljøforhold, der ifølge vitaminmodellen er nødvendige for et godt psykisk helbred, er fx mulighed for indflydelse på eget arbejde, mulighed for at bruge sine færdigheder, klare mål i arbejdet, variation, mulighed for social kontakt, værdsættelse fra omgivelserne og fysisk sikkerhed.

Nogle af disse arbejdsmiljøforhold kan dog være skadelige, hvis de optræder i for stort omfang – nøjagtig som vitaminerne A og D kan være det for kroppen. Arbejdsmiljøforhold, der normalt opfattes som positive, kan altså blive til uoverstigelige krav.

## **Belastende forhold**

Stilles der fx for store krav til medarbejderens færdigheder, kan arbejdet være sundhedsskadeligt. Det samme gælder, hvis målene er for afgrænsede og ikke giver mulighed for tilstrækkelig selvstændighed, eller hvis der er krav om så stor variation, at man ikke kan magte de mangeartede arbejdsopgaver. Endelig kan der være så store krav om social kontakt, at det er skadeligt for medarbejderen. Det kan fx dreje sig om kolleger eller overordnede, der afbryder medarbejderen i hans arbejde, eller om kontakt med mennesker i nød.

Derimod er det fx uskadeligt, når man udsættes for selv store mængder af værdsættelse og fysisk sikkerhed, nøjagtig som vitaminerne C og E er uskadelige for kroppen i store mængder.

## Påvirkninger, der er centrale for det psykiske arbejdsmiljø

Optimale forhold	Belastende forhold
<p><b>Krav</b> Klare mål og krav Udfordrende krav</p>	<p><b>Krav</b> Uklare mål og krav Små krav Modstridende krav Meget høje og uoverskuelige krav</p>
<p><b>Udviklingsmuligheder</b> Færdigheder og viden bruges og udvikles med jævne mellemrum</p>	<p><b>Udviklingsmuligheder</b> Tab af viden og talent Blokering af færdighedsudvikling For store krav til nye færdigheder og viden</p>
<p><b>Arbejdets tilrettelæggelse</b> Variation i opgaver og bevægelser</p> <p>Helhed og sammenhæng i opgaverne</p> <p>Klarhed i arbejdsrollen. Overensstemmelse mellem egne og andres forventninger</p> <p>Tydlig feedback på arbejdsresultater Oplevelse af tilfredshed med målopnåelse</p> <p>Indflydelse på mål, arbejdsfordeling, tilrettelæggelse og valg af arbejdsmetoder</p> <p>Arbejdsopgaver fuldføres</p>	<p><b>Arbejdets tilrettelæggelse</b> Ensidige opgaver og bevægelser</p> <p>Opsplittede opgaver, der ikke hænger sammen</p> <p>For meget klarhed og snæverhed i arbejdsrollen Usikkerhed i arbejdsrollen Rollekonflikt</p> <p>Manglende eller modsigelsesfyldt feedback på arbejdsresultater Manglende oplysninger om fremtidsudsigter og -planer</p> <p>Manglende indflydelse For stort og belastende ansvar</p> <p>Uafsluttede og udflydende opgaver</p>
<p><b>Samarbejde</b> Tydelig og omsorgsfuld ledelse Relevant hjælp Støtte til selvværd</p> <p>Værdsættelse og anerkendelse fra andre i arbejdet Medlem af en værdsat gruppe</p> <p>Social kontakt/støtte og tydeligt gruppetilhørsforhold</p> <p>Sammenhold i gruppen Åbenhed over for andre grupper Tydelig og vigtig gruppeopgave</p>	<p><b>Samarbejde</b> Utydelig og "uretfærdig" ledelse Manglende støtte fra ledelsen</p> <p>Manglende værdsættelse og anerkendelse fra andre i arbejdet Nedvurdering fra én eller flere kolleger</p> <p>Alene om opgaver/stor afstand fra andre Manglende uformel kontakt</p> <p>Udelukkelse fra gruppen For mange og/eller skiftende kontakter Splittelse og alliancer inden for gruppen Usikre eller modstridende normer inden for gruppen Lukkethed og stereotype fordomme over for andre grupper Udflydende grænser til andre grupper Uklare samarbejdsrelationer</p>
<p><b>Værdsættelse</b> Oplevet betydning af opgaven for andre og for organisationen som helhed Sammenhæng mellem indsats og resultat</p>	<p><b>Værdsættelse</b> Uklarhed om opgavens mening Manglende viden om, hvordan ens indsats bidrager til andres arbejde og velbefindende</p>
<p><b>Fysisk arbejdsmiljø</b> Fysisk sikkerhed</p>	<p><b>Fysisk arbejdsmiljø</b> Usikkerhed om fysiske og kemiske påvirkninger Ulykkesrisiko</p>

# Arbejdsbetinget stress

Arbejdsbetinget stress opstår typisk, fordi medarbejderen stilles over for krav i arbejdet, som han ikke har ressourcer til at opfylde.

Arbejdsbetinget stress kan vise sig ved forskellige belastningsreaktioner hos medarbejderen. Reaktionen kan være psykiske, kropslige eller adfærdsmæssige.

Arbejdsbetinget stress kan:

- Mindske medarbejderens evne til at udføre arbejdet på en fagligt forsvarlig og hensigtsmæssig måde
- Øge risikoen for, at medarbejderen overser vigtige informationer eller begår fejl
- Hæmme ny indlæring og skabe en negativ indlæringspiral hos medarbejderen.

Arbejdsbetinget stress kan forebygges ved at organisere arbejdet, så der skabes bedre balance mellem arbejdskrav og medarbejderens ressourcer.

## Hvad er arbejdsbetinget stress

Arbejdsbetinget stress er en følelsesmæssig og psykofysiologisk reaktion. Arbejdsbetinget stress opstår typisk, fordi medarbejderen stilles over for krav i arbejdet, som han ikke har ressourcer til at opfylde. Hvis medarbejderen samtidig har ringe muligheder for at påvirke kravene, øges hans risiko for stress yderligere.

Den manglende harmoni består i, at de samlede krav til medarbejderen ikke står mål med hans ressourcer. Medarbejderen har måske ikke mulighed for at ændre på arten og omfanget af kravene, eller mangler støtte og hjælp fra kolleger eller overordnede i sine forsøg på at håndtere kravene. Samtidig kan medarbejderen være nervøs for, at det får ubehagelige konsekvenser, hvis han ikke kan leve op til de krav, der stilles.

Stress kan vise sig hos medarbejderen ved forskellige belastningsreaktioner. Reaktionen kan være psykiske, kropslige eller adfærdsmæssige.

### Reaktioner

Psykiske reaktioner består typisk i, at medarbejderen bliver anspændt, irriteret, føler ulyst og utilfredshed over for arbejdet, får søvnvanskeligheder, føler sig deprimeret og angst. Over tid kan de psykiske reaktioner føre til mere vedvarende følelsesmæssig ustabilitet hos medarbejderen.

Kropslige reaktioner består typisk i muskelspændinger, hovedpine, mavebesvær, udskillelse af stresshormoner og øget puls, blodtryk og udskillelse af kolesterol. De kropslige reaktioner bevirker på kort sigt, at medarbejderen

kan yde mere, fordi stofskiftet øges. Over tid kan medarbejderen imidlertid udvikle kronisk forhøjede niveauer på flere af de nævnte områder, og det øger risikoen for bl.a. hjerte-kar-sygdomme.

Adfærdsmæssige reaktioner hos medarbejderen kan fx være flere sygedage og øget brug af stimulerende midler som fx alkohol, kaffe, nikotin og medicin.

Stress kan mindske medarbejderens evne til at udføre arbejdet på en fagligt forsvarlig og hensigtsmæssig måde. Stress kan også øge risikoen for, at medarbejderen overser vigtige informationer eller begår fejl. Vedvarende stress hæmmer ny indlæring og skaber en negativ indlæringspiral hos medarbejderen. Angst, der er udløst af vedvarende negativ stress, kan fx betyde, at medarbejderen ikke har psykisk overskud til nye udfordringer. Medarbejderen kan derfor ikke gribe chancen for at lære nyt.

## Forebyggelse af stress

Stress kan forebygges ved at rette indsatsen mod:

- Påvirkningen
- Reaktionen
- Både påvirkningen og reaktionen.

### Ændringer af påvirkningen

Stress hos medarbejderen kan forebygges ved at organisere arbejdet anderledes med det formål at skabe bedre balance mellem de krav, der stilles til medarbejderen, og de ressourcer, han råder over (se kapitlet om psykisk arbejdsmiljø). Det kan fx ske ved:

- Prioritering af arbejdsopgaverne: Opstilling af realistiske og klare målsætninger for arbejdet samt præcisering af ansvarsfordelingen
- Opkvalificering af medarbejderen gennem efteruddannelse, supervision mv.
- Jobudvidelse, hvor medarbejderens opgaver bliver udvidet med fx reparations- og fejlfindingsopgaver
- Jobberigelse, hvor medarbejderens opgaver bliver udvidet med fx planlægnings- og kontrolopgaver
- Etablering af selvstyrende grupper, hvor gruppen får fælles opgaver og selv fordeler dem imellem sig
- Teambuilding
- Medarbejdersamtaler
- Projektarbejde.

### Forebyggelse

Det har vist sig, at især jobberigelse og etablering af selvstyrende grupper kan være gode værktøjer til at forebygge stress. Men det kræver, at ledelse og medarbejdere planlægger arbejdet med omtanke. Det er især vigtigt at være opmærksom på, om medarbejderne har de fornødne ressourcer til at udføre de nye opgaver. Endvidere skal man være opmærksom på, hvilke nye arbejdsopgaver mellemlederne skal have, da deres funktion ofte vil blive overtaget af de selvstyrende grupper. Se også kapitlet om det udviklende arbejde.

Nye former for organisering af arbejdet kan øge medarbejdernes tilfredshed, sundhed og produktivitet. Den positive effekt er størst hos medarbejdere, der ønsker at investere energi i faglig og personlig udvikling. Medarbejdere, der ikke er motiveret for ændringer, eller som ikke bliver uddannet til de nye

opgaver, kan derimod blive stressede af forandringerne. Derfor kan det være en god idé at starte organisationsændringer i afdelinger, hvor medarbejderne selv ønsker ændringer.

### Resultater

Jobberigelse og selvstyrede grupper giver ofte positive resultater, fordi medarbejderne får:

- Større indflydelse på eget arbejde
- Større variation i arbejdet
- Mere helhedspræget og meningsfuldt arbejde
- Større ansvar i arbejdet
- Bedre muligheder for feedback på arbejdet
- Mulighed for mere social kontakt og støtte i arbejdet.

Selvstyrede grupper kan dog virke psykisk belastende på medarbejderen. Fx kan kollektive aflønninger betyde, at kolleger i højere grad kontrollerer hinandens arbejdsindsatser. Desuden kan sygefravær give medarbejderen dårlig samvittighed, hvis resten af gruppen skal kompensere for hans fravær ved at arbejde hurtigere.

Det, som har særlig stor betydning i forebyggelsen af stress, er medarbejderens mulighed for:

- Indflydelse på eget arbejde
- Social og faglig støtte til at håndtere de samlede krav.

### Indflydelse

Indflydelse på eget arbejde omfatter medarbejderens mulighed for at påvirke, hvad han skal gøre, samt hvornår og hvordan det skal gøres, hvem han skal samarbejde med i forbindelse med opgaveløsningen, og mulighed for at tilvejebringe de ressourcer, der er nødvendige for at løse den enkelte arbejdsopgave. Medarbejderen kan bl.a. bruge indflydelsen til direkte påvirkning af arbejdskravene og -betingelserne, herunder hvordan kravene skal opfyldes. Fx kan medarbejderen måske undgå en stressende støjkilde ved at flytte arbejdssted eller afbryde støjkilden. Eller medarbejderen kan få indflydelse på, hvornår en konkret – eventuelt krævende – opgave skal udføres. Sidstnævnte kan give en mere afslappet tilgang til krævende arbejdsopgaver.

### Støtte

Også medarbejderens sociale og faglige støtte i arbejdet er vigtig for forebyggelse af stressforløbet. Social og faglig støtte er de muligheder, som medarbejderen har for at få sympati, respekt, feedback og direkte hjælp fra ledelse og kolleger. Social og faglig støtte kan også bestå i medarbejderens mulighed for at blive bekræftet i sine handlinger og synspunkter.

### Ændringer af måden stressreaktionen håndteres på

Medarbejderens håndtering af krav og problemer på arbejdspladsen har betydning for, om hans stress fører til sygdom. Stress kan derfor reduceres, hvis medarbejderen ændrer sin håndtering af stressreaktionen. Man skelner mellem to måder at håndtere sin stressreaktion på. Oftest bruger mennesket – bevidst eller ubevidst – begge mekanismer i stresshåndteringen:

- Analyse af problemet og dets løsning
- Forsøg på at håndtere følelsesmæssige reaktioner.

Det afhænger af omstændighederne, hvordan medarbejderen bedst undgår, at stress fører til sygdom. En ensidig fokusering på at analysere problemet kan være med til at fastholde eller øge stressniveauet. Omvendt kan medar-



bejderens ensidige fokusering på håndtering af følelsesmæssige reaktioner forhindre, at der gøres noget ved de dybereliggende årsager til stressreaktionen.

### **Øvelser**

Der findes en række øvelser, som kan lette medarbejderens håndtering af stress. Øvelserne kan bl.a. læres på kurser og har til formål

- at lette de følelsesmæssige og kropslige reaktioner, fx gennem afspænding og visualisering
- at udvikle mere realistiske opfattelser af de situationer, der virker stressende, og af egne muligheder for at handle i situationerne. Medarbejderen kan fx søge at ændre egne urealistiske mål eller at ændre eventuelle opfattelser, som giver anledning til konflikter med ledelse eller kolleger
- at ændre nogle af de handlemåder, man ofte har i stressede situationer, fx overdrevent irriteret handlemåde. Eller at lære at trække på kolleger, der kan hjælpe, støtte osv.

### **Resultater**

Øvelserne kan give medarbejderen bedre muligheder for at udnytte sin indflydelse på eget arbejde, hvorved stresstilstanden kan reduceres. De langsigtede effekter af øvelserne vil dog nok være begrænsede, hvis ikke ledelsen samtidig forsøger at skabe harmoni mellem krav og ressourcer i medarbejderens daglige arbejde.

Øvelserne er givetvis mest brugbare for medarbejdere, der oplever høje krav og samtidig har gode muligheder for at påvirke kravene og de betingelser, kravene skal opfyldes under. Øvelserne kan muligvis også have en mindre, men positiv effekt blandt medarbejdere, der mødes med høje krav, som ikke kan ændres, fx redningsmandskab.

# Udbrændthed

Udbrændthed er en særlig tilbagetrækningsreaktion, der kan følge af langvarig belastning ved arbejde med mennesker. Tilstanden udvikles, fordi medarbejderen over en længere periode belastes følelsesmæssigt uden at have tilstrækkelige ressourcer eller indflydelse til at håndtere belastningerne.

Udbrændthed ses ofte hos ansatte med patient- eller klientkontakt. Men tilstanden ses også hos andre jobgrupper, som har megen kontakt med mennesker i deres arbejde.

Oftest er udbrændthed en sammensat følelsesmæssig tilstand, der indebærer:

- Følelsesmæssig udmattelse, hvor medarbejderen fx ikke orker at forholde sig til andre menneskers problemer
- Negative, kyniske holdninger og følelser over for mennesker, man skal hjælpe
- Reduceret selvværd og arbejdsevne, herunder oplevelse af, at man er blevet dårligere til sit arbejde.

Den udbrændtes adfærd er ofte præget af negative holdninger til arbejdet, til sig selv og til livet i det hele taget.

Udbrændthed udvikler sig langsomt – ofte sker det over flere år.

Jo længere en medarbejder er henne i udbrændthedsforløbet, desto sværere er det at genskabe hans engagement.

Arbejdspladsen bør spille en aktiv rolle i bestræbelserne på at genskabe den udbrændte medarbejders engagement. Bl.a. er det vigtigt, at ledelsen formulerer klare og realistiske krav til medarbejderens indsats, at der foregår en løbende afstemning af gensidige forventninger på arbejdspladsen, og at medarbejderne – fx gennem supervision – får mulighed for at bearbejde følelsesmæssige belastninger.

## Hvad er udbrændthed

Udbrændthed er en særlig tilbagetrækningsreaktion, der følger af følelsesmæssige dilemmaer i arbejdet. Tilstanden udvikles, fordi medarbejderen over en længere periode belastes følelsesmæssigt uden at have tilstrækkelige ressourcer eller indflydelse til at håndtere belastningerne.

Blandt forskere og arbejdsmiljøprofessionelle findes forskellige opfattelser af, hvad udbrændthed mere præcist dækker over. Begrebet udbrændthed bruges oftest i forbindelse med belastninger i arbejdet med andre mennesker. Den mest brugte definition stammer fra forskeren Christina Maslach, der knytter udbrændthed direkte til arbejdet med mennesker. Maslach definerer udbrændthed som en sammensat følelsesmæssig tilstand, der viser sig som:

- Følelsesmæssig udmattelse, hvor medarbejderen fx ikke orker at forholde sig til andre menneskers problemer
- Negative, kyniske holdninger og følelser over for de mennesker, man skal hjælpe
- Reduceret selvværd og arbejdsevne, herunder oplevelse af, at man er blevet dårligere til sit arbejde.

### **Særlige krav**

Udbrændthed er her en reaktion på, at medarbejderen efterhånden oplever det som overordentlig vanskeligt eller umuligt at løse klienters, patienters eller elevs svære personlige problemer. Årsager til udbrændthed handler ligesom stresstilstanden om forholdet mellem krav, indflydelse og ressourcer. Forskellen er dog, at man i forbindelse med udbrændthed og menneskerelateret arbejde fokuserer på, at der stilles krav om nogle særlige ressourcer hos medarbejderen.

En risiko for øget belastning i menneskerelateret arbejde er, at det kan være svært at vurdere resultaterne af eget arbejde. Desuden tyder forskningsresultater på, at et oprindeligt stort medarbejderengagement og forsøg på at opnå personlig mening med tilværelsen gennem jobbet øger risikoen for udbrændthed.

Arbejdskrav drejer sig dels om arbejdspladsens/ledelsens mål og krav til kvalitet og kvantitet, dels om medarbejderens egne mål og krav til arbejdet. Typisk stiller også brugerne visse krav til medarbejderen og de ydelser, der tilbydes.

### **Indflydelse**

Indflydelse på eget arbejde drejer sig om, i hvilket omfang medarbejderen deltager i tilrettelæggelsen af sit arbejde. Det kan fx være indflydelse på arbejds-mængden, arbejdstempoet, mulighederne for at holde pause, valg af metoder i arbejdet og – i sidste instans – indflydelse på kvaliteten af eget arbejde.

### **Ressourcer**

Ressourcer kan være medarbejderens personlige og faglige evner, fx særlig viden om og erfaring med arbejdet. Der kan også være tale om samarbejds-mæssige ressourcer, fx gensidig støtte, hjælp og respekt fra kolleger og ledelse, fælles prioritering af arbejdsopgaver og jævnlig, konstruktiv feedback. Samarbejds-mæssige ressourcer kan bl.a. opnås gennem kollegial eller ekstern supervision.

### **Forløbet**

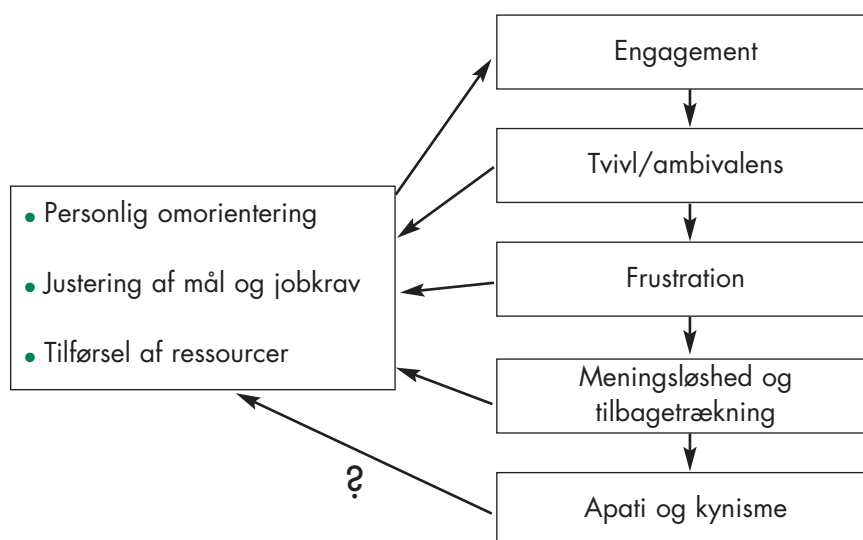
Flere forskere, bl.a. Cherniss og Hallsten, har lagt vægt på, at der findes flere stadier af udbrændthed. Udbrændthed udvikler sig langsomt hos en medarbejder – ofte sker det over flere år. I forløbet kan medarbejderen gennemgå forskellige stadier, hvor nogle kan have karakter af krise. Forløbet kan beskrives som i modellen på næste side.

### **Engagement**

I starten af forløbet er medarbejderen præget af engagement og anser sit arbejde for at være meningsfuldt. Med meningsfuldt menes der, at medarbejderen gennem en ihærdig indsats opnår betydningsfulde resultater gennem arbejdet, og at han opnår en vis anerkendelse og respekt fra ledelse og kolleger.

### **Ambivalens**

I udbrændthedsforløbet udsættes medarbejderen for oplevelser i det daglige arbejde, der udfordrer hans engagement. Det er måske sværere at nå de



Kilde: Lettere tilpasset efter Hallsten, L., 1988.

resultater, han havde håbet på. Medarbejderen kan opleve det, som om de gode resultater af arbejdet – fx færdigbehandlede patienter – udebliver eller forsvinder fra hans omgivelser, mens de dårlige resultater jævnligt hjemsøger ham. Tidspresset og de følelsesmæssige belastninger er måske også større, end han havde forventet. Ledelsen er måske mere optaget af kvantitet end af kvalitet, medarbejderens egne kvalitetsnormer kan måske ikke opfyldes osv. Ved sådanne vedvarende oplevelser begynder medarbejderen ofte at føle ambivalens over for dele af arbejdet: Han kan blive vred og irriteret, mens han dog fortsat er mere optimistisk end pessimistisk.

Nogle medarbejdere forbliver på dette stadium i udbrændthedsforløbet og tilpasser sig. Enten fortsætter de i en tilstand, som er præget af ambivalens. Eller også formår de at genskabe en del af deres forhåbninger over for arbejdet, fordi de sørger for at foretage ændringer – enten i arbejdet eller i egne forventninger.

## Frustration

Andre medarbejdere formår ikke at tilpasse sig og kommer i en tilstand, hvor de oplever frustration. De føler sig magtesløse over for at ændre på betingelserne, og de føler fortsat ikke, at de har udsigt til at opnå de resultater i arbejdet, som de engang forventede sig. Der er tale om et kriseagtigt stadium, hvor medarbejderen føler sig udmattet og forsøger at spare på energien ved at mindske kontakten udadtil og ved at vise tydelige tegn på følelsesmæssig tilbagetrækning. Medarbejderen kan udvikle psykosomatiske symptomer og føle sig mislykket, isoleret, nedstemt og pessimistisk.

## Tilbagetrækning

Hvis medarbejderen definitivt opgiver håbet om at nå sine mål eller ikke prøver at tilpasse målene til et mere realistisk niveau, havner han i en tilstand, der er præget af meningsløshed, resignation og depression. Medarbejderens engagement, energi og vitalitet bliver mindre, og han intensiverer sin tilbagetrækningsadfærd. Medarbejderen sidder fast i dilemmaet mellem sine ambitioner og de oplevede realiteter.

## Apati

Medarbejderens engagement kan i nogle tilfælde genskabes, hvis ledelse/kolleger griber ind. Hvis der ikke justeres på krav eller ressourcer, er der imidlertid risiko for, at medarbejderen havner i det sidste udbrændthedsstadium. Dette stadium er præget af apati og kynisme. Medarbejderen udvikler en følelsesmæssig afstand til arbejdet, da hverken arbejdet eller hans indsats giver ham værdi eller mening. Medarbejderen ændrer altså sin holdning til arbejdet og til sin egen rolle.

Jo længere en medarbejder er henne i udbrændthedsforløbet, desto sværere er det at genskabe hans engagement. Arbejdspladsen bør spille en aktiv rolle i bestræbelserne på at genskabe medarbejderens engagement, bl.a. ved at stille nødvendige uddannelsesmæssige ressourcer til rådighed. Desuden kan ledelsen forsøge at slække på egne, kollegers eller brugeres krav, så de harmonerer bedre med medarbejderens ressourcer. Samtidig bør ledelsen sørge for, at medarbejderen får den nødvendige støtte, hjælp og opbakning – også fra kollegerne.

## Symptomer og helbredsmæssige konsekvenser

Udbrændthed kan påvirke medarbejderens fysiske tilstand, hans følelsesliv og hans adfærd. Symptomerne kan optræde i forskellige kombinationer fra medarbejder til medarbejder.

### **Symptomer**

Fysiske symptomer/konsekvenser: Træthed, fysisk udmattelse, søvnforstyrrelser, hovedpine, fordøjelsesproblemer m.m.

Følelsesmæssige symptomer/konsekvenser: Depression, angst, nervøsitet, følelsesmæssig udmattelse, vrede, irritabilitet, følelse af håbløshed og ensomhed og af at have let til gråd.

Adfærdsmæssige symptomer/konsekvenser: Medarbejderen vil typisk isolere sig fra kolleger og minimere kontakten til de mennesker, der skal hjælpes. Klienter omtales i upersonlige og stadig mere negative vendinger. Medarbejderen reagerer lettere med vredesudbrud, kan udvise mistænkelighed og paranoia. Han bliver mere lukket, rigid, stædig og ufleksibel. Desuden vil han ofte blokere for konstruktive ændringer på arbejdspladsen.

Udbrændthed kan resultere i jobskifte. Meget tyder også på en sammenhæng mellem udbrændthed og misbrug af fx alkohol, nikotin og medicin samt dalende præstationer i jobbet.

Udbrændthed kan således ødelægge medarbejderens evne til at udføre et arbejde, der handler om menneskelige problemer. I sådanne erhverv er medarbejderen nemlig selv "redskabet" i arbejdet. Medarbejderen skal kunne sætte sig ind i og forstå klienternes problemer på en professionel måde. Hvis medarbejderen er inde i et udbrændthedsforløb, nedsættes hans evne til at kommunikere med klienten. Det sker, fordi han trækker sig følelsesmæssigt tilbage og ikke bruger den fornødne energi på at sætte sig i det andet menneskes sted.

### **Negative holdninger**

Den udbrændtes adfærd er ofte præget af negative holdninger til arbejdet, til sig selv og til livet i det hele taget. Medarbejderen kan føle kynisme, pessimisme, intolerance og have en "defensiv" opførsel over for sine medmennesker. Medarbejderen kan desuden miste lysten til at arbejde og få en følelse af formindsket personlig effektivitet og selvværd på arbejdet. Ændringerne i medarbejderens adfærd kan ses som hans forsvar mod det følelsesmæssige pres, han udsættes for i dilemmaet mellem at "skulle det hele" og ikke have de fornødne ressourcer til det.

Hvis udbrændthed får lov til at udvikle sig til et stadium, hvor medarbejderen følelsesmæssigt tager afstand fra sit arbejde, og der ikke gribes ind, kan medarbejderen blive uarbejdsdygtig. Hvis der gribes ind, er der en mulighed for, at medarbejderens frustration og eventuelle kriser kan overvindes. Medarbejderen kan gennem hjælp fra ledelse/kolleger få en ny orientering mod sit arbejde, så der i stedet bliver tale om en personlig og faglig udviklingsproces.

## Forebyggende foranstaltninger

Det er vigtigt, at ledelsen i alle ansættelsesforhold løbende formulerer klare og realistiske krav til medarbejderens indsats. Det giver medarbejderen mulighed for at sammenholde arbejdspladsens og egne krav i forbindelse med arbejdets udførelse. Samtidig er det vigtigt, at ledelse og medarbejder løbende afstemmer hinandens gensidige forventninger. I den forbindelse er det også afgørende, at arbejdspladsens krav til medarbejderen er realistiske set i forhold til de betingelser, som medarbejderen har for at opfylde kravene. Fx skal krav til arbejdsmængde og -tempo være i overensstemmelse med de krav, der stilles om kvalitet. Det kan i øvrigt være en god idé, hvis arbejdspladsen gør brugere/klienter mv. opmærksomme på, hvilken service de kan forvente sig af medarbejderne.

### **Jobrotation**

I arbejdet med andre menneskers sociale og personlige problemer kan der indføres en form for jobrotation, så man undgår, at det er den samme medarbejder, der skal have kontakt med og ansvaret for særligt belastende klienter.

Hvis arbejdet indebærer klientkontakt, elevkontakt e.l., kan det være en god idé, hvis medarbejderen veksler mellem klientarbejde og andet arbejde som fx administrative opgaver. På den måde lettes det følelsesmæssige pres, som kan ligge i klientarbejdet. For at afhjælpe, at et eventuelt følelsesmæssigt pres skal blive til nagende bekymringer for medarbejderen i fritiden, kan medarbejderen i et tidsrum inden fyraften have arbejdsopgaver af mere administrativ art.

Det er vigtigt, at medarbejdergruppen indbyrdes og sammen med ledelsen gør sig nogle refleksioner om mål og midler og om den daglige praksis på arbejdspladsen. Man bør diskutere spørgsmål om, hvad man gør, hvorfor man gør det osv., så man sikrer sig konsekvens og stadig udvikling i arbejdet. Fælles refleksioner er med til at fastholde arbejdet som et fælles og ikke et individuelt anliggende. Samtidig sikrer man sig en løbende sammenholdning af mål, midler og indflydelse.

### **Støtte**

Det er vigtigt, at der på arbejdspladsen findes formelle og uformelle fora, hvor den enkelte medarbejder kan hente støtte i sit arbejde, og hvor der er åbenhed om vanskeligheder og udfordringer. En udbrændt eller udbrændt-struet medarbejder vil ofte reagere med tilbagetrækning, og det kan derfor være nødvendigt at tilbyde ham støtte på en mere offensiv måde, end man ellers ville gøre det. Kollegial eller ekstern supervision kan være en stor hjælp i udviklingen af gode støttesystemer.

### **Feedback**

Både mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes bør man sikre sig en løbende feedback om arbejdet. Man bør bl.a. diskutere spørgsmål om, hvad der gik godt og skidt, hvad der gøres godt, hvad der kan gøres bedre, og hvordan det kan gøres. Der kan også udvikles særlige feedbacksystemer i forhold til kunder, brugere, klienter, elever m.fl. På den måde kan arbejdspladsen etablere åbenhed og vished om den enkelte medarbejders præstationer. I det hele taget bør refleksioner, støtte, supervision og feedback indarbejdes på arbejdspladsen. Det kræver naturligvis også, at der afsættes tid til det.

### **Udvikling**

For at kunne opretholde en hensigtsmæssig balance mellem arbejdskrav og medarbejdernes ressourcer, er det nødvendigt, at medarbejdernes faglige og personlige evner udvikles gennem uddannelse/efteruddannelse, gode samarbejdsrelationer og supervision. Medarbejderen bør herigennem have mulighed for at bearbejde eventuelle urealistiske forventninger til arbejdet og til sin egen indsats. Desuden bør efteruddannelsesforløb mv. skærpe medarbejde-

rens opmærksomhed om, at han har brug for at koble af fra arbejdet og re-  
kreere sig med aktiviteter, der ikke relaterer sig snævert til arbejdet.

### Særligt udsatte faggrupper

Udbrændthed er i særlig grad undersøgt i forhold til arbejde med klient-/pati-  
ent-/elevkontakt. Det gælder fx erhverv som sygeplejersker, lærere og soci-  
alrådgivere. Meget taler for, at personer, der arbejder med andre mennesker,  
er særligt udsatte for at blive udbrændte. Andre forskningsresultater peger  
dog på, at udbrændthed også rammer ansatte i andre erhverv.

Medarbejdere med job, der indebærer kontakt med/ansvar for andre menne-  
sker, har generelt høje forventninger til betydningen af deres arbejde. Mange  
medarbejdere i fx social- og sundheds- eller undervisningssektoren har net-  
op søgt ind i disse erhverv, fordi det forekommer dem meningsfuldt at arbej-  
de med andre mennesker. I praksis kan medarbejderne dog have svært ved  
at finde mening i den professionelle rolle, de er nødt til at indtage over for  
patienterne, klienterne eller eleverne. Medarbejderens følelse kan forstærkes  
af de konkrete arbejdsforhold, mangel på ressourcer mv., som kan gøre det  
svært for ham at give "den gode pleje", "den gode sagsbehandling" eller "den  
gode undervisning".

# EGA og monotont overvågningsarbejde

Ved ensidigt, gentaget arbejde (EGA) udfører medarbejderen samme arbejdsoperationer uafbrudt en væsentlig del af sin daglige arbejdstid. Arbejdscyklustiden er mindre end 30 sekunder, eller samme bevægelser gentages mere end 50 pct. af cyklustiden.

Ca. ti pct. af de danske lønmodtagere udfører ensidigt, gentaget arbejde.

Ved monotont overvågningsarbejde har medarbejderen det meste af sin arbejdstid til opgave at overvåge og korrigere en maskine eller en proces.

Ca. otte pct. af de danske lønmodtagere udfører monotont overvågningsarbejde.

Ved monotont overvågningsarbejde glider medarbejderen ofte ind i en tilstand af monotoni, som bl.a. øger risikoen for arbejdsulykker.

Ensidigt, gentaget arbejde og monotont overvågningsarbejde øger bl.a. risikoen for smerter i bevægeapparatet og for nedsat mentalt helbred.

Jobtyperne indebærer typisk ringe grad af indflydelse og ansvar, få udfordringer, ringe mulighed for at lære nyt og lav grad af social kontakt i arbejdet.

De helbredsmæssige konsekvenser af ensidigt, gentaget arbejde og monotont overvågningsarbejde kan forebygges ved personalepolitiske og arbejdsorganisatoriske tiltag.

## Hvad er ensidigt, gentaget arbejde

Der er tale om ensidigt, gentaget arbejde (EGA), når medarbejderen udfører samme arbejdsoperationer uafbrudt en væsentlig del af sin daglige arbejdstid. Arbejdet er karakteriseret ved, at arbejdscyklustiden er mindre end 30 sekunder, eller ved at samme bevægelser gentages mere end 50 pct. af cyklustiden. Arbejdet styres ofte af maskinens takt, fx ilægning/fratagning af emner fra en maskine.

Ensidigt, gentaget arbejde kan endvidere være forbundet med én eller flere faktorer, som virker yderligere belastende for medarbejderen:

- Kraftanvendelse, fx ved brug af håndværktøj, betjeningshåndtag eller håndtering af materialer



- Ergonomisk uhensigtsmæssigt indrettet arbejdsplads og/eller fastlåst arbejdsstilling uden mulighed for variation
- Vedvarende krav om opmærksomhed og/eller koncentration, fx ved præcisionsarbejde og/eller sorteringsarbejde
- Støj, varme, kulde og træk
- Ringe muligheder for at påvirke eget arbejde, herunder arbejdsbetingelser, -tempo, -indhold og -metoder/-teknik.

### Helbredsmæssige konsekvenser

Nogle af de kendte helbredsmæssige konsekvenser af ensidigt, gentaget arbejde hænger umiddelbart sammen med arbejdets fysiske karakter. Det gælder de bevægeapparatlidelser, der følger af fastlåste arbejdsstillinger og ensidig brug af bestemte led og muskelgrupper. Det gælder også helbreds-skadelige påvirkninger i form af støj, varme og træk.

Helbredsmæssige konsekvenser af psykisk karakter hænger sammen med andre aspekter ved ensidigt, gentaget arbejde. Aspekterne er manglende mulighed for at lære nyt i arbejdet, utilstrækkeligt ansvar og udfordringer, manglende indflydelse på eget arbejde, høje psykologiske krav samt lav grad af social kontakt i arbejdet.

Medarbejdere med ensidigt, gentaget arbejde har således hyppigere dårligt mentalt helbred end personer med varieret arbejde. De er gennemgående mere nervøse, urolige, anspændte, triste og utilfredse. Desuden har medarbejdere med ensidigt, gentaget arbejde reduceret vitalitet: De føler sig mindre energifyldte, mere udslidte og mindre livfulde end personer med et varieret arbejde.

### Særligt udsatte faggrupper

Ca. ti pct. af de danske lønmodtagere eller ca. 220.000 personer udfører ensidigt, gentaget arbejde. Forekomsten af ensidigt, gentaget arbejde er høje blandt kvindelige fabriksarbejdere, kvindelige procesindustriarbejdere, kvindelige metalindustriarbejdere, kvindelige rengøringsassistenter, mandlige chauffører og slagteriarbejdere.

### Hvad er monotont overvågningsarbejde

Monotont overvågningsarbejde betyder, at medarbejderen det meste af sin arbejdstid har til opgave at overvåge og korrigere en maskine eller en proces.

Det centrale kendetegn ved monotont overvågningsarbejde er ensformigheden i de sansemæssige påvirkninger, medarbejderen får: Den enkelte arbejdsopgave stiller nøjagtigt samme krav til medarbejderen som de foregående og efterfølgende opgaver. Samtidig udfører medarbejderen arbejdet igen og igen uden variation, og opgavernes sværhedsgrader er lave eller moderate. Krav til medarbejderen om fysisk aktivitet er tit begrænsede og uden større variation.

De fleste former for monotont overvågningsarbejde stiller krav til medarbejderens konstante opmærksomhed og koncentration om en stærkt begrænset arbejdsopgave. Opgaven er kun lidt eller moderat svær. Det drejer sig fx om flaskekontrol, maskinovervågning, transportopgaver eller overvågning af kemiske anlæg, hvor medarbejderen skal iagttage og kontrollere en maskine eller en proces og udføre korrigerende indgreb ved fx funktionsforstyrrelser, maskinstop, produktfejl eller afvigende procesnormer.

**Monotonitilstand** Monotont overvågningsarbejde øger medarbejderens risiko for at glide over i en tilstand af monotoni. Monotonitilstanden er kendetegnet ved:

- Nedsat aktivitetsniveau og søvnighed
- Faldende og svingende præstationer hvad angår præcision og tempo
- Reduceret parathed til at reagere hurtigt og passende i forhold til arbejds-situationen.

Tilstanden er især et problem for medarbejderen, hvis arbejdet stiller krav om opmærksomhed og koncentration eller krav om hurtig, rigtig reaktion i alarmsituationer og andre sjældne situationer. Nogle mennesker har sværere ved at glide over i monotonitilstanden end andre – de er mere monotoni-resistente. Typisk er udadvendte personer mest monotoni-resistente, fordi de varierer den måde, de udfører en monoton opgave på.

En typisk menneskelig reaktion på monotonitilstanden er, at man spontant søger at modvirke sit nedsatte aktivitetsniveau. Det sker ved ekstraanstrengelser, hvor man søger at genetablere sin koncentration, opmærksomhed og parathed til at reagere hurtigt og passende. Sådanne løbende ekstraanstrengelser kan med tiden opleves som ubehagelige og belastende.

Tabellen nedenfor viser nogle af de faktorer, som øger den psykiske belastning af medarbejdere med monotont overvågningsarbejde.

Centrale kendetegn	
Ensformighed i påvirkninger. Enten gennem ensformigt overvågningsarbejde eller ensformige arbejdsbevægelser	
Forværende faktorer	Eksempler
Krav om konstant opmærksomhed på bestemte, afgrænsede emner	Langturskørsel i mørke
Krav om hurtig indgriben	Overvågning af fx kemiske processer eller maskinanlæg, hvor manglende indgriben kan medføre ulykker og materielle tab
Små krav til tænkning i arbejdet (kvalitativ understimulering)	Rutinearbejde, fx pakkearbejde ved bånd
Fastlåste arbejdsstillinger	Fastlåst arbejdsstilling ved bånd
Skiftarbejde	Natarbejde, hvor døgnrytmerne for de fleste af kroppens biologiske funktioner ligger på laveste niveauer
Social isolation, ingen mulighed for samtale og støtte fra kolleger eller arbejdsleder	Alenearbejde, fx i kontrolrum
Negative fysiske påvirkninger fra omgivelserne	Vedvarende baggrundsstøj, høj varme, dårlig belysning og dårligt indeklima
Manglende indflydelse på arbejdstempo og arbejdets tilrettelæggelse	Maskinstyring af arbejdsfunktioner (taktbundethed) eller manglende indflydelse på køreplaner, tider o.l.

## Konsekvenser af monotont overvågningsarbejde

Når medarbejderen befinder sig i en tilstand af monotoni, er han mindre aktiv og mere døsig. Det betyder, at hans præcision og tempo er svingende eller faldende. Tilstanden øger risikoen for, at medarbejderen ikke når at gribe rettidigt ind i fejlprocesser – eller at han griber febrilsk ind i processen. Det øger risikoen for ulykker.

Monotont overvågningsarbejde øger også risikoen for smerter i bevægeapparatet. Det gælder især smerter i nakke, skuldre, albuer, hænder og fødder. Smerterne skyldes bl.a. fastlåste arbejdsstillinger, ensidige armbevægelser og meget stående/gående arbejde. Endvidere kan monotont overvågningsarbejde nedsætte medarbejderens psykiske velbefindende. Han kan blive mere nervøs, nedtrykt, trist og føle sig udslidt og energiforladt.

Medarbejdere med monotont overvågningsarbejde har ringe mulighed for at bruge deres kvalifikationer i arbejdet og ringe mulighed for at lære nyt og dygtiggøre sig. De er gennemgående mere utilfredse med deres arbejde, men samtidig ofte mere bekymrede for at miste deres job – bl.a. på grund af indførelse af ny teknologi.

## Særligt udsatte faggrupper

Ca. otte pct. af de danske lønmodtagerne udfører monotont overvågningsarbejde. Det svarer til ca. 175.000 mennesker. Monotont overvågningsarbejde er især udbredt i den grafiske branche, nærings- og nydelsesmiddelbranchen, den kemiske branche og i møbelindustrien. Arbejdet udføres typisk af fabriksarbejdere, grafiske arbejdere, procesindustriarbejdere, bageri- og mejeriarbejdere, chauffører samt træindustriarbejdere.

Samfundets teknologiske udvikling og nye måder at organisere arbejdet på har indflydelse på, hvor udbredt det monotone overvågningsarbejde er. Automatisering af arbejdsprocesser, dvs. brug af automatiske anlæg, robotter mv., gør det mindre nødvendigt, at medarbejdere udfører ukompliceret arbejde med kort cyklistid. Automatisering giver dog i en vis udstrækning nogle "restfunktioner" i form af monotone overvågningsjob.

## Forebyggende foranstaltninger

Når ledelsen planlægger at forebygge de helbredsmæssige konsekvenser af ensidigt, gentaget arbejde og monotont overvågningsarbejde, bør den skelne mellem

- personalepolitiske tiltag, der sigter mod en ændring af arbejdsklimaet, og
- arbejdsorganisatoriske tiltag, der sigter mod ændring af selve jobstrukturen.

### **Personalepolitiske tiltag**

Personalepolitiske tiltag handler om forbedringer af arbejdsklimaet omkring en given jobfunktion. Tiltagene sker uden at ændre på selve arbejdsopgaverne eller jobstrukturen. Ledelsen kan fx indføre:

- Personlig karriere- og uddannelsesplanlægning for medarbejderne
- Medarbejdersamtaler
- "Familiegrupper" – en særlig indretning af arbejdspladsen, der sikrer kontakt mellem kolleger
- Motionsrum
- Regelmæssige informationsmøder, hvor ledelsen præsenterer sine overordnede strategier og handlingsplaner.

Kernen i sådanne tiltag er, at de hver for sig “menneskeliggør” arbejdspladsen. Det kan i sig selv have en positiv indvirkning på medarbejderen. Men de personalepolitiske tiltag ændrer ikke afgørende på selve arbejdets udførelse. Der stilles altså ingen nye krav til medarbejderen. Også medarbejderens handlemuligheder i arbejdet vil være de samme. Dermed fortsætter de fysiske og psykiske belastninger, som kendetegner ensidigt, gentaget arbejde og monotont overvågningsarbejde.

## Arbejdsorganisatoriske tiltag

Arbejdsorganisatoriske tiltag drejer sig derimod om forbedringer i den måde, medarbejderen udfører arbejdet på. Ledelsen kan fx indføre:

Opgaveudvidelse: Sammenlægning af arbejdsopgaver af samme kvalitet. Sammenlægning kan ske på to måder:

- Medarbejderne roterer mellem ellers uforandrede arbejdspladser (jobrotation). Den eksisterende arbejdsdeling i virksomheden opretholdes, så der er tale om en ren arbejdsorganisatorisk ændring, eller
- Den enkelte medarbejder får flere funktioner i jobbet.

Opgaveberigelse: Sammenlægning af arbejdsopgaver af forskellig kvalitet. Sammenlægning kan ske på to måder:

- Medarbejderne roterer mellem ellers uforandrede arbejdspladser. Ændringen består i, at jobindehaveren i perioder overtager nogle af de planlægnings- og kontrolopgaver, der er knyttet til hans arbejde. Medarbejderen kan også få tilføjet reparations- og vedligeholdelsesopgaver, administrative opgaver og fejlfindingsopgaver
- Selve jobbet ændres. Medarbejderen får regelmæssigt ansvar for visse planlægnings- og kontrolopgaver, som er knyttet til jobbet.

Selvstyrende grupper: Sammenlægning af arbejdsopgaver med forskellig kvalitet (som ved opgaveberigelse). I dette tilfælde får en gruppe medarbejdere til opgave at udføre planlægnings- og kontrolopgaver, som er knyttet til gruppens eget arbejde.

## Gode resultater

De forskellige tiltag er afprøvet af mange danske virksomheder. Generelt har tiltagene haft positive udfald, både med hensyn til øget produktivitet, medarbejdertilfredshed, mindre “personalegennemtræk” mv. Især forsøg, hvor ændringer giver medarbejderen mere indflydelse og variation i arbejdet, viser gode resultater.

# Skiftarbejde

Skiftarbejde er kendetegnet ved

- at arbejdet er organiseret, så to eller flere grupper afløser hinanden. Hver gruppes arbejde indgår som et led i en sammenhængende, fælles arbejdsproces
- at arbejdstiden er fast eller vekslende og helt eller delvist placeret uden for normal arbejdstid, dvs. uden for tidsrummet fra kl. 06 til kl. 18.

Ni pct. af de danske lønmodtagere i alderen 19-59 år har en eller anden form for skiftarbejde.

Arbejde på skiftende og uregelmæssige tider har negativ indflydelse på:

- Arbejdspræstationen
- Kroppens naturlige døgnrytme
- Søvn
- Det sociale liv
- Helbredet.

Skiftarbejderens helbred har tendens til at blive ringere i takt med alderen og i takt med, hvor længe han har haft skiftarbejde.

I planlægningen af skiftarbejde bør der tages hensyn til de fysiske og psykiske reaktioner, som medarbejderen kan have på skiftende arbejdstider.

## Hvad er skiftarbejde

Skiftarbejde er kendetegnet ved

- at arbejdet er organiseret, så to eller flere grupper afløser hinanden. Hver gruppes arbejde indgår som et led i en sammenhængende, fælles arbejdsproces
- at arbejdstiden er fast eller vekslende og helt eller delvist placeret uden for normal arbejdstid, dvs. uden for tidsrummet fra kl. 06 til kl. 18.

Kun hvis begge punkter er opfyldt, er der tale om skiftarbejde. Fast arbejde på en natrestaurant, hvor der altså arbejdes uden for normal arbejdstid, er fx ikke skiftarbejde, fordi det første punkt ikke er opfyldt. Her er der tale om ubekvem arbejdstid.

Fast aften- og natarbejde er eksempler på skiftarbejde, hvis det indgår som en del af en sammenhængende produktionsproces på en virksomhed, hvor

der arbejdes døgnet rundt, hvis arbejdstiden samtidig er placeret helt eller delvist uden for dagtimerne.

Holddriftsarbejde er en bestemt form for skiftarbejde, som er karakteriseret ved, at to eller flere hold afløser hinanden under udførelsen af arbejdet. Afløsningen sker efter en forud fastlagt plan. Det kan fx være buschauffører, der afløser hinanden på forskellige tidspunkter i løbet af ugen.

## Skiftarbejde påvirker døgnrytmen

Arbejde på skiftende og uregelmæssige tider påvirker:

- Arbejdspræstationen
- Kroppens naturlige døgnrytme
- Søvn
- Det sociale liv
- Helbredet.

De fleste af kroppens biologiske funktioner har en bestemt døgnrytme. Det gælder fx for puls, temperatur, blodtryk og adrenalinproduktion. Døgnrytmen betyder, at niveauet for den enkelte funktion er højest om dagen og som regel lavest om natten. Menneskets døgnrytme styres især af "indre biologiske ure", men påvirkes også af forhold som lys/mørke, arbejde og sociale tidsrytmer. Sådanne forhold kaldes "ydre tidsgivere". Den menneskelige døgnrytme er på 24 timer, men uden ydre tidsgivere ville rytmen være på ca. 25-26 timer.

Det varierer fra menneske til menneske, hvornår de biologiske funktioner er på høje og lave niveauer. Mennesker har altså forskellige døgnrytmer. Det forklarer, hvad vi i daglig tale kalder A- og B-mennesker. Omkring 45-års alderen bliver døgnrytmen mindre stabil. Samtidig har mennesker tendens til at blive A-mennesker (morgenmennesker) med alderen.

Ved skiftarbejde søger kroppens biologiske ur at tilpasse sig de jævnlige forandringer i arbejdstiderne. Undersøgelser viser dog, at en fuldstændig tilpasning af kroppens døgnrytme ikke er mulig – heller ikke ved fast natarbejde.

## Søvnproblemer hos medarbejderen

Skiftarbejde kan medføre søvnproblemer hos medarbejderen. Problemerne er især knyttet til natskift. Skiftarbejdere, der arbejder i treholdsskift, får i de døgn, hvor de har natskift, mellem én og fire timers mindre søvn end dagarbejdere. Dagarbejdere har en gennemsnitlig søvnperiode på ca. 7,5 timer i døgnet.

Typisk får skiftarbejderen i døgn med natskift ikke nok sammenhængende søvn til, at han føler sig udhvilet. Skiftarbejderen kan bl.a. have problemer med at falde i søvn om formiddagen efter natskiftet. Samtidig kan søvns kvaliteten være nedsat.

Skiftarbejdere med fast natskift tilpasser sig bedre de ændrede søvnbetingelser end medarbejdere, der har natskift i tilknytning til roterende treholdsskift.

## Arbejdspræstation og arbejdsulykker

Medarbejderens arbejdspræstation er dårligst om natten: Han laver flere fejl, og hans reaktionstid er nedsat. Sandsynligheden for, at medarbejderen overser relevante signaler, øges i tidsrummet fra kl. 24 til kl. 06. Medarbejderens nedsatte arbejdspræstation svarer til, hvornår kroppens biologiske processer har de laveste niveauer.

Den nedsatte arbejdspræstation kan ikke modvirkes fuldstændigt ved fx faste natskift, fordi mennesket aldrig kan forandre sin døgnrytme helt. Nedsat præstation kan øge risikoen for arbejdsulykker, især i job, hvor marginaler betyder noget. På jobområder som tog- og busdrift kan selv et lille fald i medarbejderens reaktionsevne medføre en ulykke med alvorlige konsekvenser.

## Helbredsmæssige konsekvenser af skiftarbejde

Mange af de sundhedsskadelige følger af skiftende eller uregelmæssige arbejdstider hænger sammen med forstyrrelser i menneskets naturlige døgnrytme. Skiftarbejdere har en overhyppighed af symptomerne irritabilitet, rastløshed, angst og nervøsitet. Desuden er skiftarbejdere mere trætte, har svigtende energi og et større søvnbehov. Endelig har undersøgelser vist, at skiftarbejdere, der også har natarbejde, har en øget risiko for hjerte-kar-sygdomme og mave-/tarmsymptomer i form af forstoppelse og smerter i maven. Skiftarbejdere, der også har natarbejde, har desuden øget risiko for mavesår.

Skiftarbejderes helbred har tendens til at blive ringere i takt med alderen og i takt med, hvor længe personen har haft skiftarbejde. Forringelse af helbredet slår kraftigere igennem, når medarbejderen er ca. 40 år. Det hænger formentlig sammen med, at de biologiske døgnrytmer bliver mere ustabile i 40-års alderen. På det tidspunkt har legemet ikke længere samme ressourcer til at klare de biologiske omkostninger, der er ved skiftarbejde.

## Forebyggende foranstaltninger

Når man planlægger skiftarbejde, er det vigtigt at tage hensyn til de fysiske og psykiske reaktioner, som medarbejderen kan have på skiftende arbejdstider. Medarbejderens behov for specielle rotationssystemer bør altså tilgodeses. I den forbindelse bør man også være opmærksom på de ulemper, som skiftende arbejdstider kan give medarbejderen i forhold til familie- og fritidsliv.

### **Planlægning**

I planlægningen af skiftarbejde har det især betydning,

- at skiftene roterer med uret, altså fra dag mod nat. Menneskets biologiske døgnrytme forlænger døgnet til ca. 25-26 timer. Derfor er det ved en døgnforskydning lettere for medarbejderen at "forlænge" døgnet end at forkorte det. Hvis skiftene roterer mod uret, altså fra nat mod, går medarbejderen i hvert påbegyndt døgn i seng nogle timer tidligere. På den måde "forkortes" døgnet.
- at skiftene roterer hurtigt, og at medarbejderen i en turnus arbejder så få nætter ad gangen som muligt. Med langrotation (fx en uge på hvert skift) skabes der en konstant biologisk ubalance hos medarbejderen. Hurtigt roterende skift er sundere for kroppen – bl.a. kan medarbejderen indhente søvnunderskud ved overgangen fra morgen til eftermiddag og fra nat til fridag. Også af hensyn til medarbejderens sociale liv bør skiftecyklus ikke

være for lang. Antallet af nattevagter bør minimeres og spredes ud over perioden, så der ikke ophobes negative konsekvenser, som fx søvnunderskud. Man bør beholde normal arbejdstidslængde på natskiftet frem for at øge antallet af nattevagter. Selv hos medarbejdere med nedsat arbejdstid på natskiftet optræder hovedparten af de tidligere omtalte symptomer.

- at medarbejderen efter hver periode med natskift har så lang en friperiode, at søvnmanglen kan indhentes. Her gør det ingen forskel, om der skiftes med eller mod uret. Det vigtige er, at medarbejderen har mulighed for at indhente sit søvnunderskud efter natskift uden at skulle bruge sine fridage på det.
- at medarbejderen under natarbejde har mulighed for afveksling eller korte pauser, så psykiske træthedsfænomener kan forebygges.
- at morgenskift ikke starter for tidligt, dvs. før kl. 06. For tidlig start på morgenskiftet betyder, at medarbejderens sociale liv indskrænkes.
- at medarbejderen så ofte som muligt har friweekender. Friweekender øger medarbejderens muligheder for samvær med familien og andet socialt liv.
- at skiftene planlægges i god tid og på en sådan måde, at medarbejderen kender sit skema et stykke ud i fremtiden. Hvis medarbejderen ikke kender sit skema et stykke ud i fremtiden, forværres de helbredsmæssige og sociale belastninger ved skiftarbejde. Det, at medarbejderen ikke kender sine præcise arbejdstider, er stressfremkaldende og gør det besværligt eller umuligt at planlægge sin fritid.

### Særligt udsatte faggrupper

Ni pct. af de danske lønmodtagere i alderen 19-59 år har en eller anden form for skiftarbejde. Det svarer til ca. 175.000 mennesker. Heraf har fem pct. skifteholdsarbejde, én pct. har fast aften-/natarbejde, og tre pct. har forskellige andre arbejdstidsordninger.

Især ufaglærte lønmodtagere arbejder uden for almindelig dagarbejdstid. Det forekommer især i brancher som transport, hotel- og restaurationsvirksomhed, social- og sundhedsvæsen samt fremstillingsvirksomhed.



# Chokerende begivenheder i arbejdet

**Chokerende begivenheder i arbejdet omfatter fysisk vold, psykisk vold og traumatiserende hændelser.**

**Knap 2,5 pct. af de danske lønmodtagere har været udsat for vold eller trusler om vold i forbindelse med deres arbejde.**

**Traumatiserende hændelser sker hyppigst blandt redningspersonale, politifolk o.l., der ofte konfronteres med ulykker, som sætter dem i kontakt med omkomne eller stærkt tilskadekomne.**

**Chokerende begivenheder kan give stressreaktioner, som kan præge medarbejderen i lang tid og nedsætte hans livskvalitet.**

**Medarbejdere, der har oplevet chokerende begivenheder i arbejdet, bør tilbydes lægelig og psykologisk behandling.**

**Arbejdsulykker som følge af vold/trusler om vold eller traumatiserende hændelser skal meldes til Arbejdstilsynet efter gældende regler om arbejdsulykker.**

**Risikoen for, at medarbejderen udsættes for chokerende begivenheder, kan reduceres eller helt fjernes ved passende foranstaltninger.**

## Hvad er chokerende begivenheder

Chokerende begivenheder omfatter her fysisk og psykisk vold samt traumatiserende hændelser, som direkte eller indirekte kan true medarbejderens sikkerhed og sundhed.

Fysisk vold omfatter aktivt påført skade som fx slag, spark, bid, kvælningsforsøg eller knivstik. Andre typer af fysisk vold kan være voldsomme hændelser, fx i forbindelse med et røveri.

Psykisk vold omfatter episoder, hvor medarbejderen udsættes for verbale trusler, krænkelser, truende adfærd, systematisk fornægtelse, ydmygelse e.l.

Begge typer af vold kan være rettet direkte eller indirekte mod medarbejderen. Indirekte vold kan fx være, når medarbejderens familie, venner eller andre pårørende er genstand for vold eller trusler om vold. Sådanne overgreb kan også være psykisk belastende for arbejdskolleger, som er vidner til volden.

Traumatiserende hændelser omfatter episoder, hvor medarbejderen konfronteres med voldsomme og psykisk belastende hændelser, fx ulykker med omkomne eller stærkt tilskadekomne, uheldeligt syge, selvmord eller selvmordsforsøg.

## Reaktioner under og efter en chokerende begivenhed

Chokerende begivenheder kan give stressreaktioner, som kan præge medarbejderen i lang tid og på den måde nedsætte hans livskvalitet. Stressreaktionerne kan indvirke på medarbejderens følelsesliv, tankegang, opmærksomhed/koncentration og adfærd. Samtidig kan stressreaktionerne give en række kropslige reaktioner.

Reaktionerne kan variere fra medarbejder til medarbejder. De fleste vil reagere umiddelbart, både fysisk og psykisk, men nogle medarbejdere vil først reagere efter et stykke tid.

Følelsesmæssige reaktioner hos medarbejderen er typisk skyldfølelse, angst i situationer, der minder om episoden, tilbagevendende "genoplevelser" af episoden (eventuelt mareridt), nedtrykthed, magtesløshed, tilsyneladende umotiveret gråd, følelsesmæssig tilbagetrækning, irritabilitet og vredesudbrud.

Tænkings- og opmærksomhedsmæssige reaktioner er typisk nedsat opmærksomhed/koncentration, svækket hukommelse, svækket afstandsbedømmelse, svækket tidsopfattelse samt fornemmelser af uvirkelighed.

Adfærdsmæssige reaktioner er typisk overdreven eller formålsløs aktivitet, passivitet, isolation, nedsat bevægelsestempo, overdreven pjattet adfærd eller sort humor.

Kropslige reaktioner er typisk almen utilpashed, urolig mave, tendens til opkastning, rysten på hænder, vanskeligheder med at koordinere sine bevægelser, tendens til at svede, kuldefornemmelser, hjertebanken, svimmelhed, tendens til besvimelse, søvnproblemer og træthedsfornemmelser.

På arbejdspladsen kan medarbejderens reaktioner efter en chokerende begivenhed vise sig som svækket faglig selvtilid og forringet evne til at løse konflikter. Medarbejderen kan også være bange for at gå ind i fremtidige arbejdsituationer, som ligner den chokerende begivenhed, han har været udsat for. Oftest vil reaktionerne aftage gradvist efter én til to uger. Nogle medarbejdere vil dog i perioder kunne "genopleve" deres reaktioner i situationer, der minder om episoden. Resultatet kan bl.a. være uvilje mod at gå på arbejde. I de fleste tilfælde aftager også disse reaktioner inden for et kortere tidsrum.

Reaktionerne kan dog også blive kroniske for medarbejderen. Der er i så fald tale om en såkaldt posttraumatisk belastningsreaktion. Tilstanden er kendetegnet ved "genoplevelser" af episoden og ved de forømtalte tanke- og følelsesmæssige symptomer. Desuden er den kroniske belastningsreaktion kendetegnet ved såkaldte psykosomatiske stresssymptomer, fx søvnforstyrrelser, hjertebanken, svimmelhed og svedeture.

De forskellige reaktioner på en chokerende begivenhed kan betragtes som advarselssignaler, som ledelse og kolleger bør være opmærksomme på i deres vurdering af medarbejderens behov for hjælp og støtte.

## Forebyggende foranstaltninger

Visse jobfunktioner vil altid indebære en risiko for, at medarbejderne udsættes for chokerende begivenheder. Ofte vil risikoen dog kunne reduceres betydeligt eller helt fjernes gennem passende foranstaltninger. Der er tale om foranstaltninger, som dels reducerer risikoen, dels øger medarbejderens handlemuligheder i situationen.

## Forebyggelse af vold

Når det gælder voldsrisiko, kan en eller flere af følgende forebyggende foranstaltninger være hensigtsmæssige:

- Tekniske foranstaltninger – fx personbårne alarmsystemer, alarm- og kaldesystemer samt TV-overvågning. Ved særlig risiko for voldssituationer kan personligt sikkerhedsudstyr desuden være nødvendigt.
- Indretningsmæssige foranstaltninger – fx kan kommunale sagsbehandlerkontorer udformes og indrettes på en måde, der giver brugeren et roligt og venligt indtryk, og som giver medarbejderen sikkerhed og tryghed. Indretningsmæssige foranstaltninger kan også omfatte mulige flugtveje og fysisk afskærmning mellem medarbejderen og brugeren, fx i form af en skranke eller splintfrit glas. Hvis brugeren bor på stedet, fx på et sygehus eller en institution, kan eneværelse og god lokaleindretning desuden have en forebyggende effekt over for voldsrisiko.
- Arbejdsorganisatoriske foranstaltninger – fx sikring af korte ventetider for brugeren og sikring af, at samme bruger undgår skiftende sagsbehandlere. De ansattes sikkerhed bør også vurderes i forbindelse med arbejdspladsens visitering. Fx kan udadfarende/aggressive klienter placeres på én stue. Derudover kan omrokering af personale eller tilførsel af ekstra personale ved visse typer risikofyldt arbejde være en løsning.
- Klare retningslinjer for, hvordan de ansatte forholder sig i situationer med vold eller ved trusler om vold. Herunder kan der laves procedurer for, hvordan man kommer nødstedte kolleger til hjælp. Desuden kan der udarbejdes retningslinjer, som sikrer hurtig tilkaldelse af hjælp fra fx vagtberedskab eller politi.
- Uddannelsesmæssige foranstaltninger – fx særskilt uddannelse af medarbejderne i brugernes psykiske tilstand og adfærd og/eller information til medarbejderne om andre forhold, der har betydning for voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse.

I erhverv med kendt voldsrisiko kan det være hensigtsmæssigt at give medarbejderne uddannelse i samtaleteknik samt i forebyggelse og løsning af konflikter. Også træning i frigørelses- og fastholdelsesteknik kan være en hensigtsmæssig foranstaltning. Endelig bør de ansatte have kendskab til psykologisk krisehjælp.

Stressreaktioner som følge af chokerende begivenheder i arbejdet kan delvist reduceres, hvis medarbejderen lærer at håndtere sine stressreaktioner.

## Når skaden er sket

Medarbejdere, der har oplevet svært chokerende hændelser, bør tilbydes lægelig og psykologisk behandling efter behov. Det er vigtigt, at der på arbejdspladsen er etableret procedurer, som sikrer anmeldelse og opfølgning, når medarbejdere har været udsat for en chokerende begivenhed. Følgende elementer kan indgå i en sådan procedure:

- Arbejdsgiver, arbejdsleder eller anden aftalt person informeres, så de nødvendige tiltag kan sættes i gang.
- Sikkerhedsorganisationen informeres med henblik på at få undersøgt hændelsen og drøfte fremtidige forebyggende foranstaltninger.

- Arbejdsulykker som følge af vold/trusler om vold eller traumatiserende hændelser skal meldes til Arbejdstilsynet efter gældende regler om arbejdsulykker.

Ved mere alvorlige voldsepisoder og chokerende begivenheder er det vigtigt, at medarbejderne informeres, så de indbyrdes og sammen med ledelsen kan tale om episoden. Formålet med den fælles snak er at forebygge usikkerhed og rygtedannelse samt at undgå, at hændelsen forbliver et privat problem, som arbejdspladsen ikke tager hånd om.

Både den skadelidte og eventuelle kolleger, som har overværet den chokerende begivenhed, kan have behov for kollegial psykisk førstehjælp og bør have støtte og mulighed for at tale ud om oplevelserne. Det er vigtigt, at skadelidte ikke lades alene det første døgn efter hændelsen.

## Særligt udsatte faggrupper

Knap 2,5 pct. af de danske lønmodtagere har været udsat for vold eller trusler om vold i forbindelse med deres arbejde. Chokerende begivenheder i form af vold og trusler om vold sker hyppigst i erhverv, hvor ansatte administrerer eftertragtede værdier som fx penge og medicin. Det gælder fx arbejde i pengeinstitutter eller ved pengetransport, arbejde på posthus, tankstation, apotek, i døgnkiosk, lægepraksis og ved taxakørsel. Desuden blandt faggrupper, hvor medarbejderen – i kraft af sin stilling – forbindes med en kontrol- eller magtfunktion. Det gælder fx arbejde i fængsler, kommunal administration, skoler, psykiatriske institutioner, flygtningecentre, politiet samt ved udøvelse af kontrol i offentlige transportmidler. Voldsrisikoen optræder hyppigt i situationer, hvor medarbejderen er nødt til at give brugeren en eller anden form for afslag. Ligeledes kan der være risiko for vold i situationer, hvor medarbejderen stiller krav om en bestemt adfærd hos brugeren, som brugeren ikke accepterer. Brugers voldelige udtryksform kan være en reaktion på frustration eller et udtryk for, at brugeren føler sig provokeret af den kontrol eller magt, medarbejderen udøver. Den voldelige reaktion kan også være udtryk for, at brugeren føler sig presset eller oplever manglende respekt og omsorg.

### **Konfrontation**

Chokerende begivenheder i form af vold og trusler om vold sker desuden hyppigst i erhverv, der indebærer en særlig risiko for konfrontation med muligt aggressive personer eller personer, der reagerer voldsomt udadtil. Det gælder fx arbejde i institutioner for psykisk udviklingshæmmede eller demente, psykiatriske afdelinger, socialforvaltninger, krisecentre, butikcentre, offentlige transportmidler, restauranter/diskoteker eller på skadestuer. Volden er her ofte udtryk for afmagt, frustration eller fortvivelse fra brugers side, fx fordi brugeren føler sig overhørt eller ikke forstået. Vold kan også opstå på grund af påvirkning af alkohol, medicin eller andre stoffer.

Traumatiserende hændelser sker hyppigst blandt redningspersonale, politifolk o.l., der ofte konfronteres med ulykker, som sætter dem i kontakt med omkomne eller stærkt tilskadekomne. Noget tilsvarende sker for lokoførere, som påkører selvmordere, eller for social- og sundhedsarbejdere, der gennem deres arbejde oplever dødsfald eller mennesker i stor nød. Mange medarbejdere i disse jobtyper har udviklet en særlig professionel indstilling til oplevelserne på jobbet. Det betyder dog ikke nødvendigvis, at medarbejderen er upåvirket, når han udsættes for voldsomme hændelser.

# Mobning og seksuel chikane

Afsnittet handler kun om mobning og seksuel chikane mellem ansatte og mellem ansatte og deres ledere.

Mobning og seksuel chikane, der udøves af patienter, brugere, kunder, elever e.l., betragtes som voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse (se kapitlet om chokerende begivenheder i arbejdet).

Mobning på arbejdspladsen betyder, at en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis - udsætter andre for krænkende handlinger, som de opfatter som sårende eller nedværdigende.

De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.

Mobning kan antage forskellige former i forskellige virksomhedskulturer.

Seksuel chikane er en speciel form for mobning, hvor de krænkende handlinger overvejende har seksuel karakter.

Der findes ingen fastlagt, objektiv grænse for, hvornår en seksuel handling er seksuel chikane.

Mobning og seksuel chikane kan have meget alvorlige konsekvenser for den enkeltes helbred og liv.

Almindelige reaktioner på længerevarende mobning og seksuel chikane er:

- Psykiske reaktioner
- Kropslige reaktioner
- Adfærdsmæssige reaktioner

Mobning og seksuel chikane bør gøres til et fælles problem på arbejdspladsen uden at bringe den konkrete sag i fokus. Det kan være nødvendigt at hente ekstern rådgivning.

Mellem to og fire pct. af den arbejdende befolkning udsættes hvert år for mobning, mens tre pct. af de danske lønmodtagere i høj grad eller i nogen grad er udsat for uønsket seksuel opmærksomhed.

## Hvad er mobning

Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.

Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede, er ikke mobning. De fleste mennesker fornemmer en forskel mellem almindelige drillerier og ondskabsfuld mobning – også selv om harmløse drillerier kan foregå i en “rå tone”. Når det drejer sig om gensidige drillerier på arbejdspladsen, hvor alle deltager, opstår der sjældent sårede følelser, hvis alle forstår og accepterer “spillereglerne”.

Der er heller ikke tale om mobning, hvis en medarbejder foretager en enkeltstående krænkende handling over for en kollega, en underordnet eller en overordnet i forbindelse med en tilfældig konflikt eller en mislykket spøg. De krænkende handlingers varighed og hyppighed er afgørende for, om man kan tale om systematisk mobning.

Mobning kan udøves af både kolleger og ledere. Selv om mobning mellem kolleger er mere udbredt, opleves mobning udøvet af en leder tilsyneladende som ekstra belastende. Det skyldes den magt, der kan lægges bag krænkelsen, og at det ikke er muligt at få lederens opbakning og hjælp. Også underordnedes mobning af ledere kan forekomme.

### Krænkende handlinger

Mobning består af krænkende handlinger – mobbehandlinger. Krænkende handlinger kan have karakter af “udstødning” fra fællesskabet på arbejdspladsen. Det kan være aktive, destruktive handlinger, som rettes mod en medarbejder, eller det kan være “udfrysning”, hvor handlingerne demonstrerer en medarbejders “ikke-betydning”. I nogle tilfælde er mobning et resultat af en uløst konflikt mellem to eller flere parter på arbejdspladsen. I sådanne tilfælde sker der typisk det, at en konflikt over tid mere og mere kommer til at handle om parterne som personer frem for om konfliktens oprindelige indhold. Ofte kan det være umuligt at afgøre, hvordan konflikten startede. I andre tilfælde er mobningen rettet mod en person, der har en særlig udsat position på arbejdspladsen, og derfor udpeges som syndebuk. Positionen kan fx være bestemt af personens køn, alder eller etniske oprindelse.

Forskellige former for krænkende handlinger, der ofte indgår i mobningsforløb på arbejdspladser, er:

- Tilbageholdelse af nødvendig information
- Sårende bemærkninger
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
- Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Angreb mod ofrene eller kritik af deres privatliv
- Skældud og latterliggørelse
- Fysiske overgreb eller trusler herom
- Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Nedvurdering af ofrenes job, deres arbejdsindsats eller deres kompetence
- Krænkende telefonsamtaler eller skriftlige meddelelser
- Ubehagelige drillerier
- Nedvurdering eller umyndiggørelse, fx på grund af alder eller køn
- Udnyttelse i jobbet, fx til private ærinder.

Listen er ikke udtømmende!

**Grænser** Det er svært at fastlægge en standard for, hvilke handlinger der er acceptable, og hvilke der ikke er. Hvad der er accepteret som almindelig kollegial adfærd på én arbejdsplads, kan blive opfattet som mobning på en anden. Mobning kan antage forskellige former i forskellige virksomhedskulturer. Derfor er det vigtigt at tage udgangspunkt i personens opfattelse af de handlinger, som vedkommende udsættes for.

**Årsager** Der kan være mange årsager til mobning, og årsagerne optræder ofte i et samspil. Mobning menes bl.a. at kunne opstå som følge af andre psykosociale belastninger i arbejdsmiljøet. I nogle tilfælde kan mobningen relateres til forandringer i arbejdspladsens organisation. Der kan fx være tale om ændret lønsystem, omstruktureringer, nedlægning af afdelinger eller ejerskift. Mobningen kan i nogle tilfælde også relateres til den måde, arbejdet tilrettelægges og organiseres på: for høje krav, modsatrettede eller uklare krav i arbejdet, utilstrækkelig indflydelse mv. kan give medarbejderne et vedvarende højt belastningsniveau og stress. Også problemer mellem ledelse og medarbejdere kan være anledning til mobning - disse problemer kan udspringe af ringe information og kommunikation, manglende konstruktiv problemløsning, forskelsbehandling mv. Andre årsager til mobning kan være holdningsforskelle, sym- og antipatier mellem personer og uklare værdier og normer for adfærd på arbejdspladsen. Endvidere kan et dårligt arbejdsklima give anledning til mobning. Der kan være tale om mangel på gensidig tillid eller anerkendelse, rygtespredninger og konkrete konflikter.

#### Eksempel på et mobningsforløb

Arbejdssituationen i afdelingen er vedvarende stressende og problematisk. Et antal medarbejdere er derfor meget stressede, angstede eller frustrerede, og der opstår et behov hos dem for at "komme af" med de ubehagelige følelser.

**Syndebuk** En kollega bliver udset som syndebuk – altså som det offer, de andres ubehagelige følelser rettes mod. Der fokuseres på fejl i hans arbejde – fejlene kan være mere eller mindre eksisterende. Fejlene forstørres i øvrigt gennem rygter og bagtalelser.

Snart bliver flere medarbejdere i afdelingen overbeviste om, at arbejdspladsen ville blive bedre, hvis offeret ikke var der. Medarbejderne begynder at foretage forskellige "indirekte" og "milde" former for krænkende handlinger over for offeret: Vigtige informationer holdes skjult for ham, han ignoreres og søges holdt ude fra det sociale samvær i pauserne o.l.

**Noget i gære** Offeret begynder at mærke, at noget er i gære, men ved ikke præcist, hvad der foregår, eftersom ingen forklarer ham noget. Han forsøger at bryde situationen ved at ændre sin adfærd og ved at ville tale om situationen. Han oplever, at de krænkende handlinger fortsætter, uanset hvad han prøver. Han bliver forvirret, ængstelig og gradvist mindre sikker på sig selv. På den måde får han en udstråling, som bekræfter mobberne i, at han er "værd at mobbe".

Gradvist bliver de krænkende handlinger mere direkte og åbenbare. Især hvis lederen eller andre højtstående personer mere eller mindre stiltiende accepterer mobningen. Offerets selvtillid svækkes yderligere og hans stress-tilstand forværres så meget, at han får stadig sværere ved at løse sine arbejdsopgaver. Han begynder at lave småfejl, hvilket yderligere bekræfter mobberne i mobningens "retfærdighed" – og derfor også i at fortsætte den.

**Krise** Presset bliver ofte så stort for offeret, at han kommer ind i en krise, oplever desperation, depression og delvist taber kontrollen over sin egen adfærd

og livssituation. I selvforsvar kommer han med desperate udspil over for gruppen, der så tolker det som bevis for hans ringe evne til at samarbejde.

Klimaet i afdelingen forværres og bliver mere anstrengt. Ønsket om at fjerne offeret, der er udpeget som årsag til det dårlige klima, bliver nu til et mere tydeligt krav om, at lederen griber ind. Afdelingens medarbejdere klager over offerets (ofte bagatelagtige) fejl i arbejdet og over hans opførsel.

Offeret bliver et "administrativt personaletilfælde" og betragtes som problemet i afdelingen. Der gøres forskellige forsøg på at løse problemet, og offeret opfordres til at søge psykologhjælp for at få "sine personlige problemer talt igennem". Offeret begynder at lide af bl.a. daglige svedeture, hjertebanken, søvnproblemer, og han fortsætter med at komme i "umulige" situationer i afdelingen.

## Udstødelse

Enden på sådanne mobningsforløb er ofte, at offeret bliver sygemeldt, omplaceret eller afskediget med begrundelser som "manglende samarbejdsevne" eller "samarbejdsvanskeligheder".

Under lignende mobningsforløb sker der ofte alvorlige helbredsskader af psykosomatisk karakter hos offeret. Ofte har han svært ved at blive så rask, at han kan vende tilbage til sit job eller til et nyt job. Personer, der har været igennem et voldsomt mobningsforløb, kan ende som "tilfælde" i social- og sundhedsvæsenet og eventuelt helt udstødes af arbejdsmarkedet.

## Hvad er seksuel chikane

Seksuel chikane er en speciel form for mobning, hvor de krænkende handlinger overvejende har seksuel karakter. Udtrykket dækker over alle uønskede handlinger af seksuel karakter eller anden kønsbestemt adfærd, der krænker kvinders og mænds værdighed på arbejdspladsen.

I langt de fleste tilfælde udøves seksuel chikane af mænd over for kvinder, men det er vigtigt at være opmærksom på, at mænd også kan udsættes for seksuel chikane.

## Krænkende handlinger

Typiske eksempler på krænkende handlinger af seksuel karakter er:

- Uønskede berøringer som fx kys, berøringer på bryst og i skridtet, klap bagi og berøring af ryg og lænd
- Uønskede verbale opfordringer til seksuelt samkvem, sjofle vittigheder, seksuelt præget telefonterror, uvelkomne forespørgsler om seksuelle emner o.l.
- Andre handlinger som fx forevisning af pornografiske billeder.

Listen er ikke udtømmende!

## Grænsen

Grænsen for, hvornår omgang mellem to mennesker på en arbejdsplads er seksuel chikane, kan være svær at trække. Der findes ingen fastlagt, objektiv grænse. Opfattelsen af, hvad der er krænkende, er ofte forskellig fra person til person og fra virksomhedskultur til virksomhedskultur. Samtidig kan opfattelsen ændre sig over tid. Derfor må hvert enkelt menneske selv afgøre, hvornår der er tale om seksuel chikane. Det betyder, at en seksuel handling er seksuel chikane, hvis den er uønsket hos den person, som handlingen retter sig imod.

## Årsager

Seksuel chikane kan til en vis grad forstås inden for rammerne af de generelle årsagsforklaringer for mobning – blot således at mobbehandlinger har seksuel karakter.



Kønsrollemønstre samt normer og praksis omkring seksuel kommunikation spiller imidlertid også en rolle for, hvorfor seksuel chikane kan opstå og udvikle sig. Seksuel chikane udspiller sig i den almindelige udveksling af seksuelle signaler – og ofte i et symbolsk sprog. Seksuel chikane er karakteriseret ved at fortsætte ud over det punkt, hvor ofrene synes, det er behageligt. Seksuel chikane bremses ofte ikke, fordi det i starten kan være svært at skelne mellem komplimenter, gemytlige berøringer o.l. og chikanerende handlinger. Det gør det vanskeligt for ofrene at bestemme, hvornår der rent faktisk er tale om seksuel chikane, og hvornår ofrene derfor skal forsøge at sige fra.

### **Forløb**

Seksuel chikane starter ofte med, at offeret i første omgang føler sig smigret og glad over, at en leder eller kollega viser interesse for hendes arbejde, familieliv eller andet. Gradvist skifter forholdet karakter. Lederen eller kollegaen begynder at udføre seksuelle handlinger som berøring, klap, kærtegn mv. Offeret opdager, at interessen og venligheden blot var et middel til at opnå den første kontakt. Offeret reagerer ofte med usikkerhed og skuffelse. Ved afvisning af tilnærmelserne reagerer lederen eller kollegaen stadig mere truende og aggressivt. Lederen eller kollegaen udøver krænkende handlinger over for offeret, som det er beskrevet i afsnittet om mobning. Offeret kan herefter gennemgå et forløb, som ligner det, der er beskrevet tidligere i dette kapitel.

## **Konsekvenser af mobning og seksuel chikane**

Mobning på arbejdspladsen kan systematisk udhule en medarbejders selv-værd, handlemulighed eller mulighed for at forsvare sig selv. Mobning kan bringe en medarbejder i alvorlig krise, give ham stress og øge hans risiko for alvorlige, kroniske, psykiske skader. I værste fald kan mobning udstøde en medarbejder fra arbejdsmarkedet.

Reaktionerne på en kraftig stressbelastning som følge af længerevarende mobning eller seksuel chikane kan være forskellige fra person til person. De fleste mennesker reagerer med psykiske symptomer. Det kan fx være i form af ængstelse, uro, følelse af usikkerhed, nervøsitet, fortvivlelse, anspændthed, depression, apati og manglende selvtillid. Desuden kan der være tale om hukommelses- og koncentrationsproblemer, irritabilitet og aggressivitet. Desuden er kropslige reaktioner, de såkaldte psykosomatiske stressreaktioner, almindelige reaktioner på længerevarende mobning eller seksuel chikane. Det drejer sig bl.a. om hovedpine, mave-/tarmproblemer, kvalme og allergiske reaktioner. Desuden kan der være muskulære symptomer i form af muskelsmerter, ondt i ryggen og smerter i nakke-/skulderregionen. Endelig kan der være mathedsfornemmelser, skælven og besvimelser. Også adfærdsmæssige reaktioner er almindelige reaktioner. Det kan dreje sig om passivitet, rastløshed, søvnløshed, nedsat arbejdsevne, tendens til at isolere sig fra kolleger, sygefravær, ønsker om at forlade arbejdspladsen og opsigelse.

## **Forebyggende foranstaltninger**

Mobning og seksuel chikane kan opstå på alle arbejdspladser i alle brancher. Derfor bør ledelsen udtrykke klare holdninger omkring mobning og seksuel chikane. Virksomheden kan fx formulere en klar politik om at forebygge mobning og seksuel chikane. Politikken kan bl.a. indeholde fælles og velkendte normer og værdier for den adfærd, som forventes på arbejdspladsen, og den adfærd, som ikke tolereres. Politikken kan videre indeholde klare retningslinier for, hvordan de ansatte forholder sig, hvis der opstår mobning eller seksuel chikane på arbejdspladsen, hvor de ansatte kan klage og få rådgivning i tilfælde af mobning eller seksuel chikane, hvordan der kan mægles i konflikter, samt for sanktioner i forbindelse med mobning og seksuel chikane.

Det er vigtigt, at de værdier og holdninger, der formuleres i politikken, efterfølgende formidles både i målsætninger, regler og i praktisk handling.

## Når skaden er sket

Det er vigtigt, at arbejdspladsen altid tager problemet alvorligt, hvis en medarbejder føler sig dårligt behandlet og vælger at fortælle om det. Det er ligeledes vigtigt, at arbejdspladsen følger eventuelle retningslinier for, hvordan en sådan situation gribes an. Ofte lægger ledere eller medarbejdere ikke mærke til mobning eller seksuel chikane, hvis de ikke selv er involveret. Herudover er det vigtigt at gøre mobningen til et fælles problem på arbejdspladsen, så problemet ikke kun vedrører den eller dem, det går ud over, men uden at bringe den konkrete sag i fokus. I håndteringen af problemet kan det være nødvendigt at hente hjælp fra en uafhængig, ekstern rådgiver som fx en bedriftssundhedstjeneste.

## Særligt udsatte faggrupper

Mellem to og fire pct. af den arbejdende befolkning udsættes hvert år for mobning, mens tre pct. af de danske lønmodtagere i høj grad eller i nogen grad er udsat for uønsket seksuel opmærksomhed.

Mobning og seksuel chikane kan som nævnt opstå på alle arbejdspladser i alle brancher. Der er ikke noget, der tyder på, at nogle faggrupper er mere udsatte end andre.

# Det udviklende arbejde

Det udviklende arbejde kan karakteriseres som et arbejde,

- der giver mulighed for indflydelse på eget arbejde, på produktet og på arbejdspladsens udvikling
- hvor medarbejderen udfører forskellige aktiviteter, bruger sine evner alsidigt og udfører både svære og lette opgaver
- der muliggør personlig udvikling
- der giver respekt og anerkendelse fra andre
- hvor kolleger og ledelse viser fleksibilitet, engagement og støtte
- der giver muligheder for socialt samvær og samarbejde præget af gensidig interesse, respekt og konstruktivitet
- der har et højt informationsniveau
- der er præget af tryghed i ansættelsen eller af viden om, at de faglige erfaringer/kvalifikationer giver alternative beskæftigelsesmuligheder
- der er foreneligt med familie- og fritidslivets krav
- der er meningsfyldt og giver stolthed.

Arbejdspladsens proces hen mod det udviklende arbejde bør ske trinvist, så ledelsen kan nå at tage hensyn til medarbejdernes individuelle forskelle.

Hvis ændringerne skal have størst mulig effekt, bør alle berørte personer inddrages i processen.

## Forandringspresset

Virksomheders eksistensbetingelser ændrer sig løbende. For det private erhvervsliv sker det bl.a. som følge af international konkurrence, og for det offentlige bl.a. som følge af ændrede politiske prioriteringer. Forskellige former for organisationstilpasninger og -udviklinger er hyppige, ligesom antallet af store virksomhedsfusioner har været stigende i de seneste ti år. Krav til forandringer i virksomhedens organisation kan også komme indefra, fx kan medarbejderen have ønsker om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Virksomhederne har ofte brug for viden om, hvordan de sikrer sig, at medarbejderne udnytter deres psykologiske ressourcer, bliver mere fleksible, engagerer sig og udvikler sig i overensstemmelse med de nye krav, som arbejdet stiller til dem.

Denne udvikling er noget af baggrunden for, at mange virksomhedsledere, arbejdsmiljøprofessionelle m.fl. interesserer sig for, hvad "det udviklende arbejde" indeholder. Under visse betingelser kan et "udviklende arbejde" forene medarbejdernes ønske om et bedre psykisk arbejdsmiljø med ledelsens ønske om at skabe en omstillingsparat og konkurrencedygtig virksomhed.

## Hvad er det udviklende arbejde

Mange medarbejdere kan indimellem opleve, at arbejdskravene ligger i overkanten af deres formåen. Men hvis medarbejderen samtidig har adgang til uddannelse, hjælp og støtte, kan han vurdere kravene som overkommelige – og måske ligefrem som positive udfordringer. I sådanne tilfælde vil høje aktivitetsniveauer, der kræver ekstra anstrengelser af medarbejderen, ofte ledsages af lystbetonede følelser som glæde, engagement, begejstring, kompetence og selvtillid.

### **Udfordringer**

Udfordrende krav giver også medarbejderen mulighed for at lære nyt og komme ind i en positiv indlæringspiral. Succesfuld indlæring kan give medarbejderen følelser af kompetence og selvtillid. Det er følelser, der kan få medarbejderen til at opleve muligt stressende arbejdssituationer som nye udfordringer med chance for at lære noget nyt.

Det udviklende arbejde kan karakteriseres som et arbejde,

- der giver mulighed for indflydelse på eget arbejde, på produktet og på arbejdspladsens udvikling
- hvor medarbejderen udfører forskellige aktiviteter, bruger sine evner alsidigt og udfører både svære og lette opgaver
- der muliggør personlig udvikling
- der giver respekt og anerkendelse fra andre
- hvor kolleger og ledelse er fleksible, engagerede og støttende
- der giver muligheder for socialt samvær og samarbejde præget af gensidig interesse, respekt og konstruktivitet
- der har et højt informationsniveau
- der er præget af tryghed i ansættelsen eller af viden om, at de faglige erfaringer/kvalifikationer giver alternative beskæftigelsesmuligheder
- der er foreneligt med familie- og fritidslivets krav
- der er meningsfyldt og giver stolthed.

## Hvordan skabes rammerne for et udviklende arbejde

I forsøget på at skabe et udviklende arbejde skal ledelsen være lydhør over for medarbejdernes ønsker om udvikling og over for, hvilke behov de har i forbindelse med denne udvikling. Samtidig skal der tages udgangspunkt i virksomhedens muligheder for udvikling.

Det kan være en god idé at holde fælles afklaringsseminarer, hvor ledelse og medarbejdere når frem til en fælles forståelse af, hvad et udviklende arbejde er i netop deres virksomhed. Hermed kan ledelse og medarbejdere også få en fælles forståelse af mulige problemer og konflikter. I denne dialog er det vigtigt, at ledelse og medarbejdere fastlægger fælles mål, som de skal stræbe efter.

Når medarbejderudvikling og virksomhedsudvikling skal forenes, er det desuden vigtigt at sikre, at alle accepterer målene med udviklingen, og at medarbejderne deltager aktivt. Medarbejdernes deltagelse sker, hvor forståelse, vilje og handlemuligheder er til stede.

### **Engagement**

Nogle af de faktorer, der fremmer medarbejdernes engagement og arbejdsmotivation, er:

- Indflydelse på eget arbejde
- Dialog og mulighed for at komme til orde
- Justering af arbejdskravene, så de står i rimeligt forhold til medarbejdernes ressourcer

- Små, sikre, synlige succeser
- At det giver mening for medarbejderen at deltage.

Processen mod det udviklende arbejde bør ske trinvist. Hermed kan ledelsen nå at tage hensyn til individuelle forskelle blandt medarbejderne, som måske ikke alle er lige godt rustet til nye udfordringer i arbejdet. I den forbindelse er det oplagt, at ledelsen kører et tæt samspil mellem uddannelsesplanlægning og job- og organisationsudvikling. Nogle medarbejdere kan føle sig utrygge og usikre, hvis de stilles over for øgede krav om fleksibilitet, omstillingsevne, kvalitetsbevidsthed, samarbejdsevne, selvstændighed og initiativ. I de tilfælde kan der være behov for uddannelse af medarbejderne.

I større virksomheder er der ofte mulighed for at afprøve nye ideer i mindre og overskuelige enheder. Virksomhedens øvrige enheder kan så senere drage nytte af de indhøstede erfaringer.

Endelig er det vigtigt, at ledelsen under hele forandringsforløbet holder fast i sine overordnede og langsigtede perspektiver for virksomheden.

## Modstand mod forandring

Ofte bruger medarbejdere mere energi på at bekæmpe forandringer på arbejdspladsen end på at støtte dem. Det skyldes som regel, at medarbejderne er usikre over for det ukendte. Hvis initiativet til forandringer kommer fra ledelsen, kan medarbejderne opfatte det som en kritik af deres hidtige arbejde. Forandringerne vil desuden ofte "ruske op" i de vaner, ritualer, normer og vurderinger, som medarbejderne normalt benytter sig af, og som sparer dem for nogle overvejelser i det daglige. Forandringer vil også typisk medføre nye krav i form af nye arbejdsopgaver og samarbejdsrelationer. De nye krav kan samlet virke så overvældende på medarbejderen, at han føler dem som en trussel mod sin arbejdsidentitet og selvtillid.

Medarbejdernes modstand mod forandring er mindst i de tilfælde, hvor de selv har ønsket forandringer, og hvor de har indflydelse på, hvordan forandringerne skal gennemføres. Hvis initiativet kommer fra anden side, er der risiko for, at medarbejderne bliver usikre på, hvad næste "træk" bliver. Hermed kan der opstå fantasier og rygter på arbejdspladsen, som skader stemningen.

Medarbejderindflydelse ved forandringer kan bl.a. handle om ønsker til bestemte arbejdsopgaver og nærmeste kolleger.

### **Erkendelse**

For at reducere risikoen for modstand mod forandring er det vigtigt, at medarbejdere og ledelse i fællesskab afklarer, hvorfor forandringerne skal gennemføres, og hvilke ændringer det medfører for den enkelte. Hvis ændringerne skal have størst mulig effekt, bør alle berørte personer inddrages i processen og have lejlighed til at fremsætte deres overvejelser. Det er vigtigt, at alle når til en erkendelse af, at den hidtidige måde at organisere arbejdet på ikke længere er den bedste.

Det er også vigtigt at være opmærksom på, hvilke nye arbejdsopgaver eventuelle mellemledere skal have: I forbindelse med selvstyrende grupper bortfalder nogle af mellemledernes opgaver ofte. Hvis der ikke i tilstrækkelig omfang sørges for inspirerende arbejdsopgaver til mellemlederne, kan det give voldsom utilfredshed blandt dem. Mellemledernes utilfredshed kan bl.a. komme til udtryk ved, at de søger at forhindre ændringernes gennemførelse.

# Litteratur

Listen indeholder et udvalg af den litteratur, som er brugt ved udarbejdelsen af håndbogen.

## Psyisk arbejdsmiljø

Aronsson, G.: Arbetspsykologi – stress- och kvalifikationsperspektiv. Studentlitteratur, 1987.

Borg, V. & Burr, H. (red.): Danske lønmodtageres arbejdsmiljø og helbred 1990-95. Arbejdsmiljøinstituttet, København, 1997.

Graversgård, J.: Psyisk arbejdsmiljø – en brugervejledning. Forlaget Frydenlund, 1993.

Karasek, R. & Theorel, T.: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books, Inc. Publishers, New York, 1990.

Ledernes Hovedorganisation: Psyisk arbejdsmiljø – en vigtig del af ledelseshåndværket. 1997.

Warr, P.: Unemployment and mental health. Oxford, 1987.

## Arbejdsbetinget stress

Arbejdstilsynet: Stress, At-meddelelse nr. 4.08.3.

Borg, V.: Sundhedsfremmeprogrammer på arbejdspladsen. Sundhedsstyrelsen, Levnedsmiddelstyrelsen og Hjerteforeningen, 1993.

Kompier, M. & Levi, L.: Stress på arbejdspladsen: årsager, virkninger og forebyggelse. Det Europæiske Institut til Forbedring af Leve- og arbejdsvilkårene, 1994.

Von Schéele, A.: Vardagens stress. Arbetarskyddsnämnden, Stockholm, 1992.

## Udbrændthed

Agervold, M. (red.): Følelsesmæssige reaktioner og psykisk tilbagetrækning i forhold til arbejdet. Arbejdspsykologisk Bulletin, vol. 7, Psykologisk institut, Århus Universitet, 1991.

Cherniss, C.: Job Stress in Human Services. Beverly Hills, Sages, 1980.

Graversgård, J.: Udbrændthed – Bryd den onde cirkel! Forlaget Frydenlund, 1994.

Hallsten, L.: Burnout – i kamp för mening. PsykologTidningen 7, 1988.

Hvenegaard, H. & Trolle, H.: Den lærende organisation – fra udbrændthed til udvikling. Arbejdsmiljøfondet, 1996.

Jenner, H. & Segraeus, V. (red.): Att hålla lågen levande. Om bemästrande av utbrändhet. Studentlitteratur, Lund, 1989.

Maslach, C.: Burnout. Udbrændthed som prisen for pleje og ansvar. Hans Reitzels Forlag, København, 1988.

Pines, A. & Aronson, E.: Carreer Burnout – Causes and Cures. The Free Press, New York, 1988.

Schaufeli, W., Maslach, C. & Marek, T. (eds.): Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research. Taylor & Francis, Washington, 1993.

**EGA og monotont  
overvågnings-  
arbejde**

Borg, V. & Burr, H. (red.): Danske lønmodtageres arbejdsmiljø og helbred 1990-95. Arbejdsmiljøinstituttet, København, 1997.

Borg, V.: Arbejdsnotat om monotont overvågningsarbejde i Danmark. Arbejdsmiljøinstituttet, København, 1996.

**Skiftarbejde**

Jeppesen, Hans Jeppe: Skiftarbejde – et kendt og fortrængt problem. Specialarbejderforbundet i Danmark, 1990.

**Chokerende  
begivenheder  
i arbejdet**

Arbejdstilsynet: Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse. At-meddelelse nr. 4.08.4.

Berliner, P.: Vold og trusler om vold – forebyggelse af vold og trusler mod personale. Gad, 1995.

Branchesikkerhedsråd 6 & Arbejdsmiljøfondet: Branchevejledning om voldsrisiko. 1990.

Branchesikkerhedsråd 12: Vold og trusler om vold. 1994.

Dyregrov, A.: Katastrofepsykologi. Dansk Psykologisk Forlag, 1994.

Foss, J. m.fl. (red.): Vold som udtryksform – en pædagogisk udfordring. Systime, 1994.

**Mobning og  
seksuel chikane**

Agervold, Mogens og Mikkelsen, Eva Gemsøe: Mobning i en arbejdspsykologisk kontekst. Arbejdspsykologisk Bulletin, vol. 10, Psykologisk Institut, Århus Universitet, 1999.

Arbejdstilsynet: Mobning og seksuel chikane. At-vejledning nr. D.4.2.

Einarsen, Ståle m.fl.: Mobbing og Harde Personkonflikter - Helsefarlig samspill på arbeidsplassen. Sigma Forlag, 1998.

Einarsen, Ståle og Mikkelsen, Eva Gemsøe: Mobning i arbeidslivet: Hva er det, og hva ved vi om det? Tidsskrift for Arbeidsliv nr. 1/2000.

Einarsen, Ståle og Hellesøy, Odd H.: Når samhandling går på helsen løs - helsemessige konsekvenser av mobbing i arbeidslivet. Medicinsk Årbog, 1998.

Färber, F. & Werner, H.: ... noch nicht zu spät ... Psychosoziale Belastungen im Arbeitsleben am Beispiel Mobbing. Kooperationsstelle Hamburg, 1993.

La Cour, D.: Sexchikane på arbeidsplassen og mobning generelt. Dansk Arbejdsgiverforening, 1993.

Leymann, H.: Vuxenmobbing på svenska arbetsplatser. Arbetarskyddsstyrelsen, Stockholm, 1992.

Von Schéele, A.: Mobbning en arbetsmiljöfråga. Arbetarskyddsämnden, Stockholm, 1993.

**Det udviklende arbejde**

Bottrup, P. & Hvid, H.: Et bedre arbejdsliv og øget vækst. Rapport til Arbejdsministeriet, 1995.

Landsorganisationen i Danmark: Det udviklende arbejde, idé-oplæg. 1991.

Landsorganisationen i Danmark: Det udviklende arbejde. Rapport fra arbejdspladserne. 1991.



