ARBETSSTRESS

Kunnandefordringar:

I det utbildningsmaterial som behandlar arbetsstress är avsikten med detta avsnitt att erbjuda arbetstagare, arbetsgivare, arbetsledare, förmän samt företagare erfoderliga grundkunskaper gällande stressens behärskande. Av läsaren fordras att denna:

- *förstår, vad som utgör arbetsrelaterad stress*
- *förstår, vad som orsakar stress*
- *förstår stressens inverkan*

Inlärningens mål::

Målsättningen med detta avsnitt är att utveckla deltagarnas kunskaper och kunnigheter gällande arbetsrelaterad stress samt att ge vägledning i att indentifiera och behärska problem som förorsakats av stress i arbetslivet.

Efter att ha läst igenom detta avsnitt, vet läsaren vad arbetsrelaterad stress är, förstår dess påverkningar, identifierar stressens symptom samt påföljderna av arbetsrelaterad stress.

Arbetets natur har förändrats anmärkningsvärt under det senaste årtiondet. Kraven som ställs på arbetet är nuförtiden hårdare än någonsin förut. Enligt undersökningar uppger var tredje arbetare inom Europeiska Unionen, fler än 40 miljoner människor, att de lider av stress som beror på arbetet. Det ovannämnda förorsakar årligen miljontals förlorade arbetsdagar. Vem som helst kan lida av stress. Det kan erfaras av arbetare, arbetsledning, organisationens högsta ledning, företagare samt ubildare och elever.

Arbetsstress samt övriga psykiska faktorer utgör nuförtiden de mest påtagliga riskfaktorerna som hänför sig till arbetsförmågan, tillsammans med de traditionella riskerna. Som traditionella risker kan definieras bl.a. arbetslöshet och fysiska arbetsplatsrisker, som t.ex. att utsättas för kemiska eller biologiska risker. Enligt en undersökning som gjorts bland de nya medlemsstaterna i EU, visade det sig i 90 % av fallen att arbetsstress var den ledande bakgrundsfaktorn vid insjuknande, tillsammans med utbrändhet, modbbing på arbetsplatsen samt problem inom arbetskollektivet (World Health Organization 2005). Siffrorna talar för sig själv, men inte ännu heller har man i samtliga organisationer insett, att arbetsstress även påverkar affärsverksamhetens framgång.

Stressen har identifierats som det mest betydande problemet som förorsakas av arbete, och det hör speciellt samman med sådant arbete som utförs inom datasamhället. Behovet av åtgärder för att förebygga arbetsstress är aktuellt i hela Europa samt inom alla typer av organisationer.

1.1. Vad är stress?

Av arbetet uppkommen stress utgör individens naturliga reaktion i sådana situationer, i vilka han behöver arbeta under intensivt tryck. De flesta personer är motiverade av de utmaningar, och även svårigheter, som de stöter på i sitt arbete, och uppfattar till och med att deras prestationsförmåga härvid tilltar. När individen stöter på utmaningar och klarar av dem, uppfattar personen tillfredsställelse och framgångskänslor. Då arbetets fordringar och tryck blir överdrivna och pågår för länge, förnimmer individerna dessa som ett hot mot deras välbefinnande och erfar missnöjeskänslor, som till exempel rädsla, ilska, ångest och andra obehagliga känslor.

Som begrepp är stressen abstrakt och den kan definieras på många olika sätt. Till exempel kan stress definieras på följande sätt: överdriven stress är ett negativt och obehagligt tillstånd, i vilket individen känner och uppfattar att han inte kan motsvara de utifrån kommande kraven och trycken. Överdriven stress kan orsaka såväl fysiska som psykiska symptom, eller så visar sig arbetsstress som ej önskade fysiska och psykiska symptom samt som känslolägen i situationer där arbetets och utförarens kunnande, resurser eller behov inte överensstämmer. Arbetsstress kan leda till insjuknande eller till och med till förlust av arbetsförmågan.

Begreppet stress blandas ofta ihop med begreppet utmaning, även om dessas betydelse inte alls är densamma. En utmaning tillför energi både själsligt och fysiskt, och den motiverar inlärningen av nya färdigheter. Utmaningar får till stånd känslor av belåtenhet och framgång. I och för sig utgör utmaningar viktiga element för hälsa och produktivt arbete. Utmaningarnas betydelse inom arbetslivet framgår också ofta av individernas uttalanden enligt vilka ” lite stress är bara av godo”. Stressen förvandlas till ett problem, då individen inte mera är kapabel att hålla den under kontroll. Detta sker i situationer, i vilka stressen har pågått under en längre tid, eller då intervallerna mellan situationer som orsakar stress är för korta för återhämtning av kropp och själ.

1.2. **Vid orsakar arbetsstress?**

Dåligt organiserat arbete orsakar stress. Undersökningar visar att det mest stressiga arbetet sker under situationer, varvid individens värderingar, kunskaper och förmåga inte motsvarar arbetsuppgiftens fordringar och tryck, och då arbetets utförare inte har möjlighet att öva sig på uppgiften samt då arbetsgruppens stöd är ringa. (Leka, Griffiths & Cox, 2004).

Det, hur arbetet är planerat och hur det leds, påverkar mängden och formen av stress. I litteraturen indelas ofta risker som hänför sig till arbetsstress i nio olika grupper. Dessa kan vidare delas upp i tre huvudgrupper, vilka består av de på grund av arbetets innehåll förorsakade riskerna (1-4) och de av arbetskollektivet förorsakade riskerna (5-9) samt de av arbetsmiljön förorsakade riskerna:

1. Arbetets innehåll	✓ Enformigt arbete ✓ Brist på ombyte ✓ Obehagliga arbetsuppgifter ✓ Farliga arbetsuppgifter

2. Arbetstryck och -takt	✓ För mycket eller för lite arbete ✓ Till arbetet hör alltför snåla tidsmarginaler

3. Arbetstider	✓ Icke flexibla arbetstider ✓ Långa och osociala arbetstider ✓ Oförutserbara arbetstider ✓ Dåligt planerat skiftessystem

4. Deltagande och kontroll	✓ Avsaknad av möjlighet att deltaga i beslut ✓ Avsaknad av erfoderlig kontroll

5. Karriärens utveckling, position, belöning	✓ Arbetets osäkerhet ✓ Brist på möjligheter till avancemang ✓ Får långsam eller för snabb befodran ✓ Arbetets låga sociala värdering ✓ Ackordslön ✓ Oklart eller orättvist bedömningssystem ✓ Under- eller överutbildad med beaktande av uppgiftens fordringar

6. . Rollerna	✓ Oklara roller ✓ Olika roller inom samma arbetsuppgifter ✓ Ansvar för människor ✓ Fortlöpande lösande av andra människors problem

7. Personrelationer på arbetsplatsen	✓ Bristfällig, kortsiktig eller icke stödjande ledning ✓ Dåliga personrelationer arbetarna emellan ✓ Mobbing, osaklig behandling eller våld ✓ Isolerat eller ensamt arbete ✓ Icke överenskomna förfaringsgssätt för uppklarande av problem eller klågomål

8. Organisationskultur	✓ Dålig växelverkan ✓ Svag personalledning

	✓ Otillräcklig kännedom om angivna mål eller organisationens struktur

9 Sammanpassning av arbete och familj	✓ Konflikt mellan arbetets fordringar och hemmet ✓ Icke tillräckligt stöd för personliga problem på arbetsplatsen ✓ Icke tillräckligt stöd hemma för problem beroende på arbetet

10. Arbetsmiljöfaktorer	✓ Arbetsolyckor ✓ Arbetets belastning och ergonomi ✓ Oljud ✓ Vibrationer ✓ Risker beroende på kemikalier ✓ Arbetsmiljöns temperatur ✓ Partiklar och föroreningar i luften

Orsakerna till stress som orsakas av arbetet kan indelas i fyra klasser:

ARBETSSTRESSEN ALLMÄNNA ORSAKER

- ✓ organisatoriska problem
- ✓ icke effektuerade system med reservpersonal
- ✓ långa och obekväma arbetstider
- ✓ möjligheter gällande position, lön och avancemang fattas
- ✓ onödiga ritualer och förfaringssätt
- ✓ ovisshet och osäkerhet

ARBETSSTRESSENS SPECIFIKA ORSAKER

- ✓ oklara roller
- ✓ motstridiga roller
- ✓ orealistiska påförda egna förväntningar (perfektionism)

- ✓ ej möjligheter att påverka beslutfattande på arbetsplatsen (vanmakt)
- ✓ upprepade kontroverser med förmännen
- ✓ avsaknad av arbetskamraternas stöd, isolering
- ✓ avsaknad av omväxling
- ✓ svag kommunikation
- ✓ inkapabel ledning
- ✓ kontroverser arbetskamraterna emellan
- ✓ oförmåga att få arbetet avslutat
- ✓ onödigt grälande och missämja på arbetsplatsen

STRESSENS ORSAKER PÅ GRUND AV ARBETSUPPGIFTERNA

- ✓ besvärliga kunder eller samarbetspartners
- ✓ otillräcklig utbildning
- ✓ för stor känslomässig bindning till kunderna eller samarbetspartnerna
- ✓ med arbetet följande ansvar
- ✓ oförmåga att fungera effektivt eller hjälpa andra

ORSAKER PÅ GRUND AV ARBETSOMGIVNINGEN

- ✓ rädsla för arbetsskador och olyckor
- ✓ arbetets fysiska belastning och ergonomi: arbetsställningarna, enformiga och återupprepade rörelser gällande arbetet, tunga belastningar/ansträngningar
- ✓ utsättning för farligt högt eller störande oljud
- ✓ temperaturer (kalla eller heta arbetsplatser)
- ✓ rädsla för att kemiska risker förverkligas
- ✓ utsättande sig för stoff i luften eller andra föroreningar

Arbetsstressens orsaker kan även bero på personen själv. Dylika personliga orsaker är till exempel sjukdomar, problem med personrelationer, ekonomiska svårigheter, bekymmer inom familjen eller beroendeproblem. De nyss nämnda orsakerna åsamkar negativa påverkningar både vad gäller individens fysiska som dess psykiska hälsa, och härigenom påverkar de även arbetets utförande. Av denna orsak är det bra att även ta de personliga skälen i beaktande vid utvärdering av personalens arbetsstress och dess påverkningar på hälsa och säkerhet.

1.3. Arbetsstressens inverkan på individer och organisationer

Människor uppfattar stress på olika sätt. Arbetsstress kan orsaka olika problem på det individuella planet. Den kan till exempel orsaka onormalt och inkonsekvent beteende under arbetet samt försämring av det själsliga och fysiska hälsotillståndet. Arbetsstress har psykiska och emotionella påverkningar. Vad gäller fysiska påverkningar, är dessa förhöjt blodtryck, oförklarliga smärt- och kramptillstånd, svindel och nedsatt motståndskraft. Övriga fysiska symptom orsakade av stress, vilka kan bero på ångest, är förändringar i hjärtslagsfrekvensen samt andningssnabbheten, muskelspänningar,

illamående eller uppkastningar. Individer som lider av stress kan erfara starka hatkänslor, likgiltighet eller så kan de känna sig deprimerade och vara rädda för att förlora sin självkontroll.

Dessutom, personer som lider av arbetsstress:

- ✓ kan vara irriterade, förlora koncentrationsförmåga, lida av minnes- och/eller inlärningsproblem
- ✓ kan inte slappna av
- ✓ upplever problem med att tänka logiskt eller fatta beslut
- ✓ njuter mindre av sitt arbete och är mindre engagerade i det
- ✓ upplever nedslagenhet eller är deprimerade
- ✓ lider av sömnsvårigheter
- ✓ förlorar balansen mellan arbets- och fritid

Arbetskamraterna och förmännen märker ofta tecken på arbetsstress. Dessa består ofta av spända relationer arbetskamraterna emellan, irritation, villrådighet samt nedsatt prestationsförmåga. Arbetare som lider av stress kan skaffa sig ohällsosamma levnadsvanor, såsom överdriven rökning, överkonsumption av alkohol eller missbruk av narkotiska medel eller mediciner.

Stressen påverkar inte endast personer, utan den har även inverkan på organisationerna. Tecken på osunda organisationer är bland annat stor omsättning av personal, tilltagande frånvaro, minskad effektivitet, okontrollerad tidsanvändning samt klagomål från kunderna.

På organisationsnivå kan arbetsstress ofta märkas i form av en försämrad atmosfär. Ofta utgör arbetsplatsens personrelationer en intim del av atmosfären. Det är klart, att om individerna på arbetsplatsen är stressade så räcker inte krafterna till omsorg om personliga relationer eller att bry sig om arbetsplatsens atmosfär. Inom organisationer som lider av arbetsstress är utvecklingen för många parametrar negativ. En negativ utveckling kan märkas både inom de ekonomiska parametrarna, som inom kvalitativa mätningar (till exempel personalens belåtenhet med arbetet samt dess välbefinnande). I motsvarande grad kan antalet sjukfrånvaron antal stiga. Detta märks i synnerhet som en stegring av korta 1 – 3 dagars sjukfrånvaro.

Arbetsstressen påverkar produktens och servicens kvalitet samt organisationens image. Erhållande av nya och kunniga arbetare kan försvåras om bilden av arbetsgivaren uppfattas som svag.

Arbetsstressens påverkan på organisationsnivå är:

- ✓ tilltagande frånvaro,
- ✓ förminskat engagemang gällande arbetet,
- ✓ tilltagande omsättning av personal,
- ✓ försämrad prestationsförmåga och produktivitet,
- ✓ vårdslöshet gällande säkerhetsföreskrifter,
- ✓ tilltagande arbetsolyckor,
- ✓ tilltagande klagomål från kunderna samt
- ✓ tilltagande ersättningsåtaganden för fel orsakade av arbetare som lider av stress.

1.4. Hur kan stress och härav uppkomna risker identifieras?

Stress påverkar olika personer på olika sätt. Hos vissa personer kan stress uppfattas i form av akuta reaktioner, hos andra syns symptomen först efter en tid och de kan av misstag tolkas som andra sjukdomsproblem.

Vid identifiering av stress lönar det sig att uppmärksamma tecken gällande fysiskt, själsligt samt emotionellt uppförande. Ju mera man idenfierar tecken beroende på stress, desto viktigare är det att vidtaga åtgärder för att eliminera orsakerna till stressen.

Tecknen på stress visas i förljande tabell:

FYSISKA TECKEN	**SJÄLSLIGA TECKEN**
Huvudvärk, spändhet, matsmältningsproblem, andfåddhet, hudproblem, kalla eller heta svällningar, återkommande förkylningssjukdomar, trötthet, oförmåga att slappna av, hjärtklappning, illamående, allergisk överkänslighet, tilltagande svettning,händer knutna till nävar, förstoppning eller diarré, snabba förändringar i vikten	Oförmåga till koncentration, ängslan, fel, tankar som hopar sig, negativt tankesätt, svårighetet att fatta beslut, mardrömmar, försämring av intuitionen, förminskad känslighet, snarhet till fördömning, kortsiktigt tankesätt, förhastade beslut
TECKEN SOM HÄNFÖR SIG TILL UPPTRÄDANDET	**EMOTIONELLA TECKEN**
asocialitet, orolighet, ljugande, vårdslöst körsätt, tilltagande alkoholkonsumption eller	Irritation, spändhet, dåligt humör, otillfredställdhet, fjärmande, rädsla samt panikanfall

rökning, gråtfärdighet, grälsjuka vid möten, krigiskhet, vägran att lyssna på förslag och råd, kritiskhet mot andra, vandalism, skrikande, förseningar och tidigt avlägsnande från arbetet, förlängda lunchraster, passivitet, förbindelsebrist	

På organisationsnivå lönar det sig att uppfatta arbetskollektivet som en helhet. Upplevd stress är ett tecken på problem inom organisationen. Faktorer som orsakar stress inom arbetskollektivet kan vara av flera slag:

- ✓ atmosfären
- ✓ fordringarna
- ✓ kontroll över arbetet
- ✓ arbetsplatsens personrelationer
- ✓ ändringar
- ✓ rollerna
- ✓ bristfälligt stöd
- ✓ bristfällig utbildning

Man bör försöka identifiera de faktorer som orsakar stress, innan arbetarna insjuknar. Sätt att evaluera riskfaktorer beskrivs i kapitel 3.

Exempel 1:

Leena började för två år sedan som kontorist på sin nuvarande arbetsplats. På senare tid har hennes arbetsbördor tilltagit eftersom man inte anställt en ersättare för bokföraren, vilken är på sjukledighet. Vid sidan av sina egna åligganden, måste nu Leena även sköta om dennes arbetsuppgifter. Däremot har hon inte erhållit utbildning för denna uppgift, inte heller har hon tidigare erfarenhet av ifrågavarande göromål. Arbetsuppgifter som hänför sig till bokföring styrs av noggranna tidscheman, till vilka man måste hålla sig. Ibland är Leena så ängslig och deprimerad att hon inte kan arbeta. Sitt arbete finner hon intressant och utmanande.

Däremot finns det inte tid att fördjupa sig i uppgifterna och av denna orsak måste hon ofta stanna kvar på jobbet efter arbetsdagens slut, och ibland måste hon ta med sig arbetsuppgifter hem över veckoslutet. Detta stör dock familjelivet. Hemma har Leena man och tre barn, vilka även de pockar på hennes uppmärksamhet. Tiden tillsammans med familjen har blivit av minsta laget. På grund av trötthet är Leena hemma irriterad och orkar inte intressera sig för man och barn på samma sätt som förut. Nuförtiden vaknar hon på nätterna och somnar inte om förrän på småtimmarna. Hon äter osunt, hon har inte tid att röra på sig, och egentligen är hon inte intresserad av någonting utanför jobbet. Leena vet inte hur hon skulle kunna reda ut situationen.

Bedöm dina kunskaper:

Här följer några frågor gällande stress. Du kan bedöma dina kunskaper gällande arbetsrelaterad stress. Är dessa påståenden rätta eller felaktiga?

1. Arbetsrelaterad stress är individens naturliga reaktion i situationer under vilka arbetstrycket överstigen individens kraftresurser
2. Avsaknaden av möjligheter att påverka på arbetsplatsen kan orsaka arbetsrelaterad stress.
3. Stress påverkar alltid olika människor på samma sätt.
4. Arbetsrelaterad stress påverkar även organisationens image.

2. BERÄKNING AV RISKERNA

Kunskapsfordringar:

I det undervisningsmaterial som behandlar arbetsstress är meningen med detta kapitel att ge läsaren kunskap om det grundkunnande gällande kontroll över stress som fordras av arbetare, arbetsgivare, ledare, förmän samt företagare. Erfordras att kunnandets läsare:

- *har kunskap om, vad beräkning av vad den arbetsrelaterade stressens risker innebär*
- *har förmågan att lyssna, förstå och analysera de scenarier som hänför sig till riskerna*
  har kunnande gällande tolkning av beräkningsresultaten för förhindrande av arbetsrelaterad stress

Studiemålen:

Målsättningen för detta kapitel är att utveckla de studerandes kunnande och färdigheter gällande identifiering av tecken förknippade med arbetsstress, bedömning av risker relaterade till arbetsstress samt hanteringen inom arbetslivet av problem orsakade av arbetsstress.

Efter att ha läst igenom detta kapitel, är läsaren kapabel att bedöma riskerna och känner till processen gällande riskernas bedömning.

2.1. Bedömningen av riskerna i arbetet

Organisationens framgång beror på många olika faktorer. Samtliga av dessa bör vara i skick, så att helheten måtte fungera på bästa möjliga sätt. Personalen utgör den centrala resursen inom organisations verksamhet. Prognosticering av och behärskning av risker berörande personalen är ofrånkomliga delar av organisations verksamhet. Av arbetet orsakad stress är en risk som berör personalen. Med personrisker avses sådana hot som kan rikta sig mot företagets personal. Dessa risker kan uppstå på grund av faktorer inom eller utanför företaget. Å andra sidan orsakar även personalen risker för företaget. Identifiering av riskerna är första steget av behärskandet av riskerna. Allra lömskaste är de risker, mot vilka man inte vetat att gardera sig. Efter identifiering av riskerna uppskattas dessas storlek, så att riskerna kan indelas i prioritetsordning. Först efter de tidigare stegen kan man ta kontroll över riskerna.

Vid bedömningen av arbetsrelaterad stress bör man först besvara förljande grundfrågor:

1. Finns det problem inom vår organisation? Är det möjligt, att arbetsstress skulle kunna påverka arbetarnas hälsotillstånd?

2. Hur skulle man kunna lösa problemen som härrör sig från stress?

3. Är vårt sätt att verka (system) analyserat?

Vid genomförande av bedömningen av arbetsrelaterad stress, är det viktigt att ta i beaktande tidigare beskrivna faktorer som hänför sig till stress. Fatorer som orsakar stress kan identifieras genom årliga utvärderingar, enkäter för beräkning av arbetsförhållanden och arbetsmiljö, av personalen genomförda mätningar och undersökningar, vilka riktar sig direkt till identifieringen av arbetsrelaterad stress.

Vad är nyttan med uppskattning av risker?

Vid uppskattning av risker erhåller arbetsplatsen information för utveckling av den egna organisationen. Den lyfter fram utvecklingsbehov och hjälper till med att identifiera orsakerna till den arbetsrelaterade stressen. Uppskattningen fungerar som ett verktyg för att befrämja säkerheten, välbefinnandet och orkandet på arbetsplatsen. På samma gång erhåller förmännen och organisationens ledning information för utvecklingen av förmännens arbete. Uppskattningens resultat kan nyttjas vid planering av utvecklingsprogram och utbildning som hänför sig till organisationen. De lämnar dessutom värdefull information att användas vid arbetets handledning och fördjupning.

Arbetsgivarens uppgift är att organisera uppskattningen av riskerna. Uppskattningen genomförs i samarbete med arbetsplatsens personal. Ifall det inte finns tillräckligt med kompetens eller resurser inom organisationen, kan man nyttja arbetshälsovårdens eller annan utomstående sakkunnings expertis.

Uppskattningen av riskerna framåtskrider i form av en process. Dess skeden består av följande:

1. Beslut fattas angående uppskattning av riskerna
2. Uppskattningens utförare väljs, beslut fattas om arbetsfördelning och tillvägagångssätt
3. Erforderlig utbildning införskaffas
4. Målen, tidsscheman samt resurserna fastställs
5. Den eller de metoder som skall användas väljs
6. Uppskattningen genomförs
7. Resultaten rapporteras
8. På basen av de rapporterade resultaten besluts angående vidare åtgärder.

En genomförd uppskattning av riskerna är systematisk och den inhåller även ett uppföljningssystem. Den är sanningsenlig, urskiljande och objektiv. En väl utförd uppskattning blottar de viktigaste riskerna or orsakerna till arbetsstress samt indikerar utvecklingsbehoven. Dessutom är den ett praktiskt och utvecklande förfaringssätt.

Ifall man använder sig av frågeformulär vid uppskattningen av risker, är det skäl att noggrannt resonera igenom de frågor som framställs. Frågorna får inte vara ledande, och

de bör vara väl utformade med tanke på den organisation som undersöks och det arbete som där utförs.

För att identifiera existerande risker:

- Fråga rakt på sak av arbetarna om de har problem och om så är, om de känner att problemen påverkar deras hälsotillstånd eller arbete
- Bed arbetaren att beskriva de bästa och sämsta sidorna av sitt arbete
- Om behövligt, framställ ännu mer detaljerade frågor som hänför sig till risker beroende på arbetsstress
- Skräddarsydda frågor ger mycket mer detaljerad information och resultaten är användbara vid planeringen av nödvändiga åtgärder
- Använd mångsidig information (sjukfrånvaro, personalomsättning, nyckeltal som beskriver produktion, arbetsskadestatistik, uppkomna fel)

Vid uppskattningen av riskerna, lönar det sig att fästa uppmärksamhet vid faktorer som orsakar arbetsstress och försöka klargöra om den av arbetarna upplevda arbetsstressen till exempel beror på följande faktorer:

- ✓ arbetsplatsens miljö eller kultur
- ✓ fordringarna
- ✓ faktorer som hänför sig till kontroll över arbetet
- ✓ arbetsplatsens relationer människor emellan
- ✓ i arbetet eller på arbetsplatsen pågående förändringar
- ✓ rollerna
- ✓ bristfälligt stöd
- ✓ bristfällig utbildning.

2.2. De centrala principerna vid uppskattning av riskerna

Vid uppskattningen av riskerna är det viktigt att låta personalen deltaga i uppskattningen. För en lyckad utgång, är det väsentligt att välja de rätta tillvägagångssätten, mätningarna samt närmandesätten. I följande tabell förevisas de centrala principerna för uppskattning av risker:

Arbete i grupp	Varje riskuppskattning genomförs av en fastställd grupp vid en bestämd arbetsplats eller per verksamhet.

Uppmärksamhetens fästande vid arbetsförhållanden, inte vid individerna	Vid uppskattning av riskerna identifieras och uppskattas de faktorer som orsakar stress och hälsorisker i arbetet, inte enbart de individuella arbetarnas erfarenheter av stress.
Uppmärksamheten riktas mot "Stora saker", alltså betydande stressfaktorer	Man bör fästa uppmärksamheten på problem vilka påverkar en stor del av arbetsstyrkan, inte enbart på klagomål framförda av enskilda arbetare.
Få fram bevis på arbetsvillkorens påverkan på hälsan	Processen är bevisstyrd.
Använd tillförlitliga och trovärdiga mätmetoder	Samtliga metoder som används bör vara tillförlitliga och trovärdiga. Arbetarnas expertis är en betydande informationskälla.
Arbete i grupp	Varje riskuppskattning genomförs av en fastställd grupp vid en bestämd arbetsplats eller per verksamhet.
Se till att informationen hålls konfidentiell	Individerna bör garanteras att de lämnade uppgifterna förblir konfidentiella. De av enskilda individer lämnade uppgifterna bör uppbevaras noggrannt och man bör säkerställa att uppgifterna inte är tillgängliga för utomstående.
Målsättningen är minskandet av risker	Vid planeringen av uppskattningen av riskerna bör målsättningen vara minskandet av risker i fortsättningen. De verktyg som används vid uppskattningen av riskerna bör planeras så, att de tillför tillräckligt detaljerad och kontextbunden information. Den springande punkten i uppskattningen är förhindrandet av arbetsstress och planeringen av interventioner på organisationsnivå.
Personalens deltagande	Användningen av engagerande förfaringssätt samt personalens medverkan utgör kritiska faktorer

	för att lyckas med uppskattningen av riskerna.

2.3. Sex skeden vid uppskattning av riskerna

Uppskattningen av riskerna kan utföras som en process bestående av sex skeden (Leka, Griffiths & Cox: Work Organisation & Stress):

Skede 1: Identifiering av riskerna

Identifiera inom organisationen de faktorer eller aktiviteter, vilka på något sätt är bristfälliga eller otillfredsställande ur de olika personalgruppernas synvinkel och uppskatta hur mycket de utsätter personalen för negativa påverkningar. Försök identifiera sådana faktorer som åsamkar arbetsstress, och som till sin natur är fortlöpande och orsakar stressupplevelser hos personalen. De av arbetarna rapporterade dragen och faktorerna gällande arbetet vilka leder till stress, ökar möjligheterna att identifiera de verkliga riskerna. Det finns olika metoder för identifiering och mätning av risker, det lönar sig att använd sig av dessa.

Skede 2: Bedömning av olägenheten

Insamla och bedöm exempel på faktorer som orsakar arbetsrelaterad stress och/eller orsakar försämring av hälsotillståndet hos de personalgrupper vilka utgör föremålen för bedömningen. Denna undersökning bör taga i beaktande olika faktorers möjliga negativa hälsopåverkningar, medräknat allmänt illamående inom arbetskollektivet samt specifika störande tillstånd. I detta sammanhang lönar det sig att även uppmärksamma organisationens och individernas hälsomässiga uppträdande, såsom rökning, användningen av alkohol samt sjukfrånvaro.

Skede 3: Identifiering av sannolika riskfaktorer

Genom att logiskt bestämma eller statistiskt undersöka det upptäckta beroendet mellan olika faktorer eller påverkningar kan dessa anses som risker, och genom att mäta eller uppskatta de av dessa åsamkade besvärens grad kan dessa klassificeras som “sannolika riskfaktorer”. Efter detta kan man uppskatta de sannolika riskfaktorernas betydelse och påföljder**.**

Skede 4: Beskrivning av grundmekanismerna

Beskrivningen och förståelsen av grundmekanismerna - riskerna – vilka åsamkar arbetsstress och bedömningen av de risker dessa utsätter hälsan för.

Skede 5: Audition av befintligt stödsystem för ledning och arbetare

Identifiera och bedöm samtliga befintliga ledningssystem och dessas funktionsduglighet både gällande kontroll av riskerna för arbetsrelaterad stress som ledningens och förmännens erfarenhet av arbetsstress. Bedöm sedan till sist, baserat på resultaten, förmågan att stödja arbetare som lider av arbetsrelaterade stressproblem.

Skede 6: Sammandrag av befintliga risker samt dessas prioritering

Granska åter ledningens funktionsmallar samt till arbetarna riktade stödsystem, upprätta rekommendationer gällande åtgärder för de risker vilka orsakar arbetsrelaterad stress och prioritera åtgärderna.

2.4. Faktorer som hänför sig till arbetsmiljön

Arbetsmiljön på arbetsplatsen kan vara en betydande framkallare av arbetsstress. Arbetsolyckor, tungt fysiskt arbete, själsligt och socialt tryck samt andra motsvarande faktorer kan öka stressen samt framkalla illamående i arbetet.

Tilltagande arbetsrelaterad stress kan orsakas av arbetsmiljöfaktorer, såsom oljud, arbetsplatsens temperatur, inandningsluftens föroreningar och kemiska risker. De förut nämnda är riskfaktorer på arbetsplatsen och kan, om de förverkligas, orsaka förluster och kostnader både för individen och för organisation likväl som för samhället.

För individen åsamkade förluster är till exempel:

- ✓ minskning av inkomsten
- ✓ för sjukvård uppkomna kostnader, övriga kostnader
- ✓ personligt lidande
- ✓ hämmande av den personliga tillväxten

För samhället åsamkade förluster är till exempel:

- ✓ Folkpensionsanstaltens ersättningar
- ✓ pensioner gällande arbetsoförmåga
- ✓ övriga ersättningar som bör utbetalas
- ✓ kostnader för sjukvård
- ✓ förlust av skatteintäkter

För organisationenerna åsamkade förluster är till exempel:

- ✓ frånvaro
- ✓ personalomsättning
- ✓ klagomål
- ✓ produktion
- ✓ kvalitet

Miljöfaktorernas direkta påverkan på arbetsrelaterad stress kan tidvis vara svåra att direkt påvisa.

Ett av de bästa sätten att ta i beaktande orsaker som beror på arbetsmiljön är att mäta och följa upp olika arbetsmiljöfaktorer samt bedöma dessas påverkningar på förekomsten av arbetsrelaterad stress:

- Oljud – vilken är den dagliga mängden av påverkan av oljud?
- Arbetsstationens temperatur – är det för varmt eller för kallt på arbetsstationen (mätresultat både för sommar- och vintertider)?
- Luftens föroreningar – finns det för mycket partiklar i arbetsplatsens luft?
- Kemikalier – vilken sorts kemikalier används? Är de farliga? Finns det risk för att de orsakar sjukdomar?

Efter att ha ställt de föregående frågorna bör man bedöma, om arbetarnas skydd är tillräckligt:

- Använder arbetarna sakliga skyddsmedel?
- Erhåller arbetarna tillräckligt med information och utbildning avseende de befintliga riskerna samt information angående att skydda sig mot riskerna?

Användningen av diverse verktyg (t.ex. WEST-tool) underlättar bedömningen av arbetsmiljöns faktorers betydelse samt dessas påverkan på mängden av arbetsrelaterad stress.

Exempel:

Företaget X är verksamt som underleverantör inom elektronikindustrin. Under de senaste två åren har antalet beställningar nästan tredubblats medan de av huvudmännen fordrade leveranstiderna har förkortats. Trots orderstockens tillväxt har endast ett fåtal nya medarbetare anställts. Inom företaget utförs fortlöpande kontroll av kvalitetssystemet med hjälp av olika parametrar. Varje månad rapporteras de ekonomiska parametrarna, produktionsvolymen, genomgångstid, leveranstidernas hållbarhet samt till kvalitetssidan hörande avvikelser och kostnader. Var sjätte månad insamlas uppgifter rörande personalens belåtenhet med hjälp av en personalbarometer och en personalrapport upprättas årligen.

Under det senaste året har avikelser i kvaliteten samt kvalitetskostnaderna stegrats oroväckande. Samtidigt har antalet sjukfrånvaror bland personalen tilltagit. Inom personalkollektivet kan anas spänningar och det har ofta funnits meningsskiljaktigheter arbetarna emellan. Arbetslagen beskyller varandra för begågna fel. Även antalet mindre olyckor har tilltagit. Företagets ledning samt förmän börjar bli bekymrade angående situationen. Fackföreningens representant har tagit upp frågan ett antal gånger och nu börjar även kunderna inse, att allt inte står rätt till. Företagets ledning besluter att närmare utreda situationen.

Verkställande direktören sammankallar ett möte med en grupp av företagets nyckelpersoner. I gruppen ingår, förutom representanter för ledningen, från varje avdelning utvalda arbetare, fackföreningens representant samt arbetshälsovårdens representant. Verkställande direktören redogör för sitt beslut att utföra en bedömning av riskera. Eftersom ämnet är nytt för alla, beslutas att på samma gång ordna en till ämnet hänförlig intern utbildning. Efter utbildningen samlas gruppen på nytt och upprättar i samarbete en

plan angående genomförandet av bedömningen, inkluderande tidsschema, och fattar på samma gång beslut angående de metoder som skall användas. I planeringsskedet fördelas uppgifterna och besluts, vem som är ansvarig för vilket delområde. När planen är klar, påbörjas genomförande av bedömningen. Material insamlas via frågeförmulär, intervjuer samt genom åtgärder av bedömningsgruppens medlemmar.

När sedan materialet har insamlats, upprättas ett sammandrag av bedömningen samt en rapport. Som resultat av bedömningen finner man, att ett flertal arbetare lider av stress vilken orsakats av arbetet. Stressen orsakas av arbetets överdrivna belastning, av för få resurser samt ständig brådska. Nya arbetare har inte erhållit tillräcklig arbetsorientering. De kvalitativa felen har lett till att arbetarna är rädda för fel, och försöker dölja felen genom att anklaga varandra. Förmannen har inte blandat sig i problemen, utan låtit arbetarna själv ordna upp sina konflikter. Detta igen har påverkat arbetsplatsens personrelationer samt skapat spänningar i atmosfären.

Den valda gruppen sammanträder igen för att behandla de erhållna resultatet. Inom gruppen förs livliga diskussioner om bedömningen och man för fram de viktigaste föremålen för utveckling. Samtidigt diskuteras utvecklingsobjektens vikt och ordningen för genomförandet. Som resultat av gruppens arbete skapas dessutom en rekommendation angående åtgärderna till företagets högsta ledning.

Verkställande direktören är ytterst belåten med bedömningens resultat. Nu vet han, att vid upprättandet av åtgärdsplanen för avhjälpande av situationen så riktas uppmärksamheten på exakt rätt mål.

Bedöm ditt kunnande:

1. Det första steget vid riskbedömningens process är att:

    a) använda passande och tillförlitliga mätmetoder

    b) besluta att utföra bedömningen av riskerna

    c) välja den eller de metoder som skall användas i bedömningen

    d) identifiera målen, tidsscheman samt resurserna

2. Ett bra sätt att identifiera existerande risker är att:

    a) fråga direkt av arbetarna om de har problem och ifall dylika finns, om de att problemen påverkar deras hälsotillstånd eller arbete

    b) använda sig av ledande frågor

    c) undvika växelverkan med arbetarna

d) be arbetarna att beskriva de bästa och de sämsta sakerna inom sitt arbete

3. De olika stadierna i bedömningen av riskerna är:

a) Riskens identifiering, besvärets bedömning, de sannolika riskfaktorernas identifiering, basmekanismens beskrivning, auditering av befintligt stödsystem för ledning och arbetare, sammandrag av existerande risker och dessas prioritering

b) Besvärets bedömning, identifiering av de sannolika riskfaktorerna, beskrivning av existerande mekanismer samt sammandrag av identifierade risker och dessa prioritering

c) Börja, bedöm och rapportera

d) Inom bedömningen av riskerna finns inga speciella skeden

3. KONTROLL ÖVER RISKERNA

Kunnandefordringarna:

I det undervisningsmaterial som behandlar arbetsstress är meningen med detta kapitel att ge läsaren kunskap om det grundkunnande gällande kontroll över stress som fordras av arbetare, arbetsgivare, ledare, förmän samt företagare. Erfordras att kunnandets läsare:

- *Identifierar vikten av riskkontroll och genomförandet av förebyggandet av riskernas förverkligande*
- *Kan sammanföra människorna och idéerna med organisationens mål*
- *Kan förena behövliga själsliga, ekonomiska och tekniska resurser för att identifiera riskerna samt för att minimera riskerna*

Målen för kunnandet:

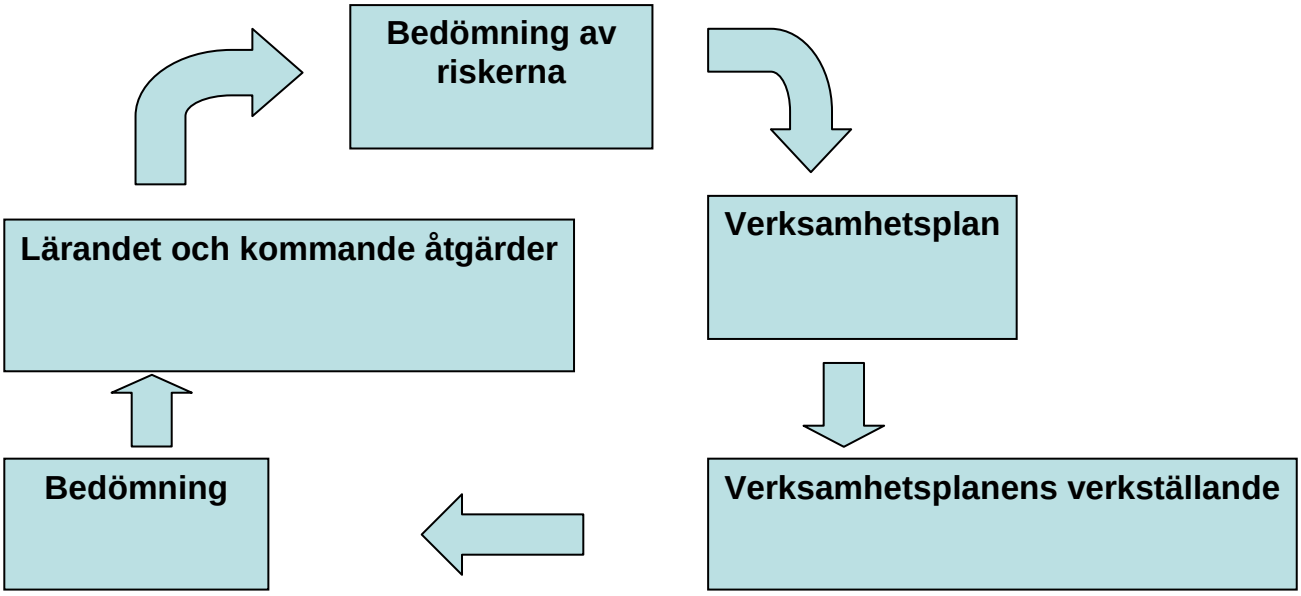
Efter att ha studerat detta kapitel bör läsaren:

- *kunna hantera arbetsrelaterad stress*
- *kunna lösa problem orsakade av stress*
- *kunna utveckla välbefinnande i arbetet*

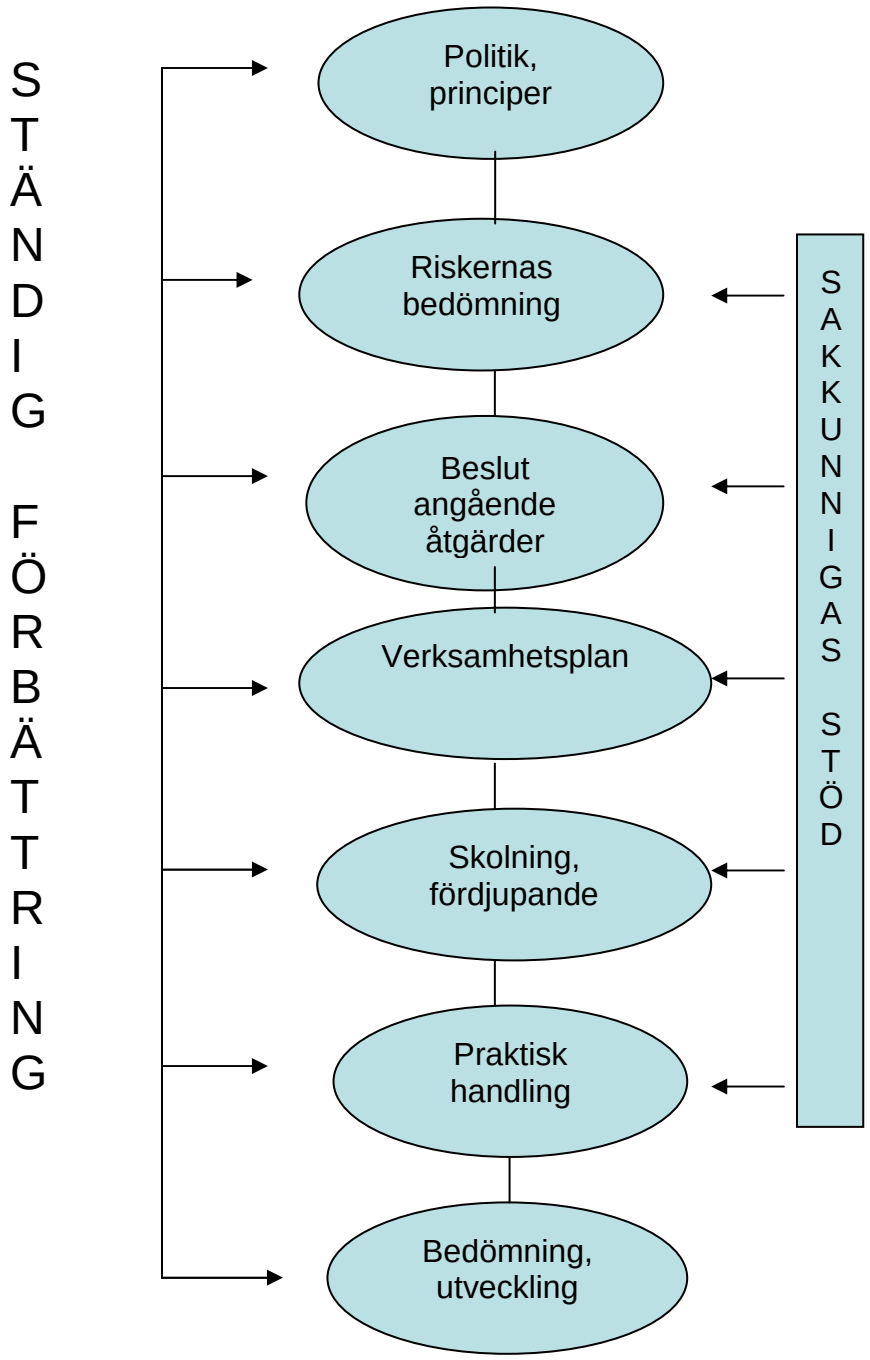
3.1. Riskbehärskandets krets

Bedömningen av risker är ett av riskbehärskandets centrala skeden. Riskbehärskandets process kan beskrivas som en riskbehärskningens krets i fem skeden:

1. Analys av den nuvarande situationen samt uppskattning av riskerna
2. Verksamhetsplan för minskandet av riskerna beroende på arbetsstress
3. Verkställandet av åtgärdsplanen
4. Bedömning
5. Lärandet samt kommande åtgärder



Inom organisationen kan man även närma sig stresskontroll ur ledningssystemets synvinkel. I praktiken betyder detta skapandet av en från organisationen utgående verksamhetmodell, vilken innehåller fortlöpande förbättring och inlärning:

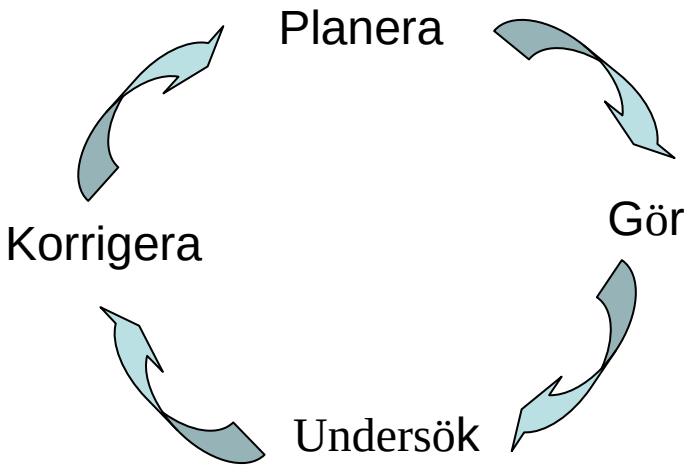


I denna modell utgörs det första skedet av bestämmandet av nivån för organisationens politik (personalpolitik, personalstrategi). Efter bedömningen av riskerna följer skedet för beslutande av åtgärder, vilket inbegriper organisationes högsta lednings utfästelse gentemot verksamheten. Efter att beslut fattats, följer utarbetandet av verksamhetsplanen. En väsentlig del av processen utgörs av personalens skolning och fördjupande. Efter utförande av de praktiska åtgärderna följer bedömning gällande vidareutveckling av verksamhetsplanen, baserat på bedömningen. Stöd från sakkunniga kan komma från

interna sakkunniga eller bestå av från organisationen utomstående sakkunniga erhållna stödtjänster. Stödtjänsterna kan till exempel bestå av handledning av grupper eller individer, organisering av skolning, assistens vid lösandet av problemsituationer. Till exempel vid problemsituationer kan en utomstående och neutral experthjälp vara av nöden.

Det existerar ingen enskild rätt modell för behärsning av risker. Varje organisation måste skapa en för sig själv bäst passande verksamhetsmodell. Vid beslutandet av verksamhetsmodell är det lämpligt att ta i beaktande organisationens storlek, personalstruktur, verksamhet samt de övriga speciella dragen hos organisationen.

Vid riskbehärskande kan man även använda sig av den fortlöpande förbättringens modell:



I den fortlöpande förbättringens modell är det bra att använda bedömningsverktyg och baserat på bedömningens resultat är det lätt att uppsätta mål för utveckligen samt att utarbeta utvecklingsplaner.

3.2. Grundstegen för att ha kontroll över riskerna

För att behärska stressen finns det ett flertal steg. Först och främst är det viktigt att identifiera organisationens olika personalgrupper, arbetsplatser eller arbetsstationer. Efter detta bör man fråga sig vilken av dessa grupper eller arbetsstationer som mest lider av arbetsrelaterad stress. Före nästa steg är det lönt att att undersöka och uppskatta, vilka indikationer som finns gällande arbetsrelaterad stress. Härvid är det bra att fördjupa sig i olika kännetecken (till exempel frånvaror, statistik över arbetsolyckor, produktivitet, klagomål). Nästa steg är att klargöra och undersöka, på vilket sätt ifrågavarande personalgruppers eller arbetsstationers arbete är planerat och lett. Det lönar sig även att uppmärksamma arbetsförhållanden. Till buds varande bevis gällande arbetsstress bör identifieras, insamlas och baserat på detta bör man hålla behövliga diskussioner inom arbetslaget. Ur resultatens synpunkt är det bättre att jobba som lag, vars medlemmar förstår de olika personalgrupperingarnas och arbetsplatsernas behov. Det är bra om representanter för arbetarna samt arbetstagarorganisationerna deltar i diskussionen gällande arbetsstress. Efter detta steg bör man identifiera de centrala problemen och

dessas påverkningar. Resultaten utarbetas i samråd med de ansvariga förmännen, eventuella sakkunniga samt andra intressegrupper (arbetshälsovården, representanter för fackföreningarna, arbetsskyddsorganisationen). Nästa steg är upprättandet av en verksamhetsplan. Den bör vara ändamålsenlig, saklig och realistisk. Det är bra att komma ihåg att ändamålet med verksamhetsplanen är att lösa problem, inte att orsaka ännu mera stress. Då verksamhetsplanen är upprättad, begrundas i nästa skede hur verksamhetsplanen skall genomföras i praktiken. Man bör meddela samtliga personalgrupper i organisationen angående verksamhetsplanen och dess aktivering. Innan planens verkställande bör beslutas, hur planens genomförande skall bedömas. Nästa skede är att genomföra planen samt utvärdera resultaten. När resultaten är utvärderade är det dags att diskutera var man lyckades, var man borde ha gjort på annat sätt samt vad man lärt sig under processens gång. Efter detta revideras verksamhetsplanen. Det är viktigt att komma ihåg att processen med kontroll över riskerna är en fortlöpande kretsgång av utvecklingen.

3.3. Bedömning, feedback samt organisationens inlärning

De nutida organisationerna förväntar sig organisationsinriktat tänkande hos sina arbetare, flexibilitet, kvalitsmedvetande, inriktning på ständigt utvecklande av funktionerna samt förmåga att samarbeta. Kunnandet har blivit organisationernas centrala framgångsfaktor. De traditionella strategivisionerna baserade på pris, kostnader samt specialisering garanterar inte framgång inom konkurrensen. Inom valen av strategi betonas förnyelse, kunnande och lärande samt beredvillighet till snabba förändringar. Organisatiner som är lätta och snabba, klarar sig bättre än de tunga och långsamma på förnyade marknader.

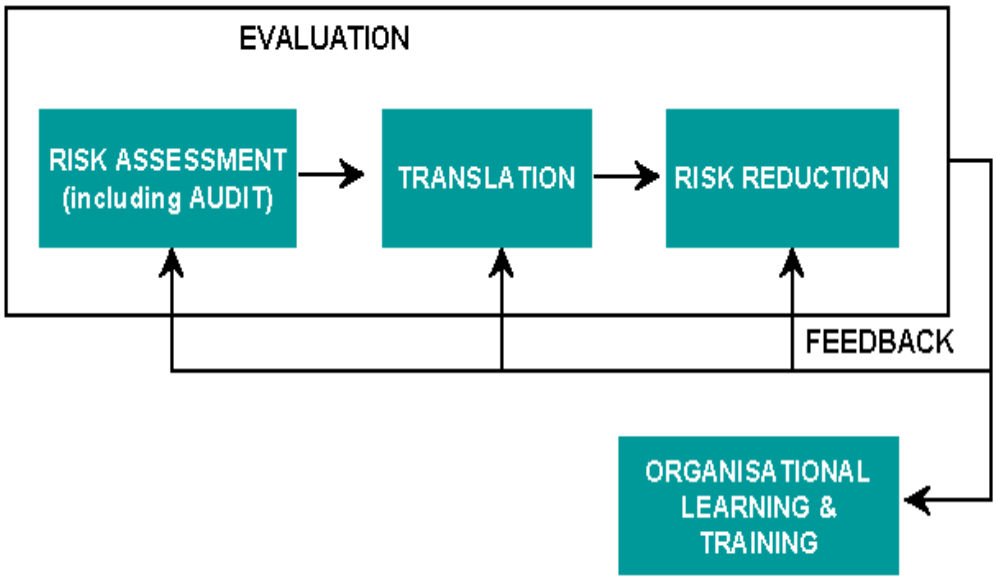
En organisation som lär sig, kan vara vilken som helst organisation (företag, kommunsamhälle, skola, förening, samhälle o.s.v.), som önskar förbättra sin verksamhet genom att lära sig. En organisation som lär sig investerar i framtiden genom att utbilda och träna hela sin personal. Inom en lärande organisation skapas möjligheter till utbildning och uppmuntras individer att använda sitt inre potential. Detta gör det lätt för samtliga medlemmar att lära sig och att fortlöpande utveckla sig själv och sitt kontex. En lärande organisation är en medvetet ledd helhet. Begreppet beskriver organisationens tillvägagångssätt, vilket sporrar individerna och lagen till en ständig förbättring av arbetsinsatserna.

I en lärande organisation verkar starka värderingar och klara visioner i verksamhetens bakgrund. Vid bestämmandet av begreppet lärande organisation hänvisas ofta till förändringar och innovation, delaktighet, förändring av funktions- och arbetsmetoder, delegering samt den tidigare framförda metoden för ett befrämjande sätt att leda.
.
Idealorganisationen kan kallas för den intelligenta organisationen. En intelligent organisation har förmågan att ständigt förnya sig och att förutse förändringar samt att snabbt lära sig. Den behandlar information på ett mångsidigt sätt. Informationen tillämpas, utvecklas och uppmärksamheten riktas mot vikten av att förstå. På individuell, arbetslags- samt organisationsnivå reserveras tillräcklig tid för begrundande. Den intelligenta organisationen har en klar, av medlemmarna känd och godkänd vision och strategi. Organisationen stöder förnyelse. Dess kultur, värden och ledarstil stödjer organisationen i dess förnyelse, prognostiserande samt lärande. I organisationen har inbyggts en

fortlöpande ideologi gällande förbättrande. Feedback insamlas systematiskt och den ses som en förutsättning för allt lärande, all utveckling och all förändring. I organisationen poängteras såväl prestationen, vetandet som ledningskunnandet och att leda ses som en tjänstefunktion.

Att växa upp till en lärande och intelligent organisation förutsätter, att visionen och verksamhetstanken är personalens gemensamma egendom. Organisationens medlemmar sporras att vidareutveckla visionen och att till och med att förändra den. Lärandet och arbetet har förenats för att betjäna en fortgående förbättring av kvaliteten. Individernas utveckling inom lärande och kunnande understöds genom att godkänna individuella inlärningsstilar och genom att erbjuda mångsidiga lärningsmöjligheter. Kontakten med omgivningen och samhället får ej glömmas bort, utan organisationen känner sitt sociala ansvar och uppmuntrar sin personal att fungera på samma sätt. Organisationens lärande och avlärande av med är en fortgående innovativ verksamhet för att utveckla organisationen och individerna.

Kontroll över riskerna genom att utveckla verksamhetsmallar med hjälp av feedback och inlärning har en central betydelse. Utan ärlig feedback kan man inte pålitligt utvärdera inverkan av de åtgärder som utförts för att minska de konstaterade riskerna. Cox et al (2000) har i sina undersökningar observerat betydelsen av utvärdering och lärning vid kontroll över riskerna. I flertalet mallar gällande kontroll över risker finns två olika, men nära varandra förbundna cykler: riskernas utvärdering och riskernas minskande. Denna tanke ingår även i Europakommissionens manual som behandlar riskkontroll (Europakommissionen, 1996). Riskkontroll inbegriper ”samtliga sådana synvinklars systematiska undersökning, som skulle kunna orsaka olyckor eller besvär, hur risker skulle kunna elimineras och hur man behärskar risker.” Dessa riskkontroller och riskförminskningar utgör grunden för den av I-WHO utarbetade Nottingham mallen:



Nottingham mallen uppmärksammar “bedömning” och “organisationens inlärande och utbildning”. Eftersom samtliga synvinklar gällande riskkontroll bör bedömas – ej endast resultat som hänför sig till riskernas minskande – är bedömningen inkluderad i samtliga skeden. Skedet med riskernas minskande innehåller ej endast funktioner för förhindrande av stress, utan med åtgärden strävar man att befrämja individens hälsa.

Exempel:

Då företaget X hade behandlat resultaten gällande bedömningen av risker, beslöt verkställande direktören att i fortsättningen utnyttja en verksamhetsmodell i form av kontrollkrets. I samarbete med representanten för arbetshälsovården samt representanter för olika personalgrupper utarbetades en plan för att lösa problemen beroende på arbetsstress och för minimeringen av de faktorer som orsakar stress. I verksamhetsplanen hade inskrivits åtgärder, dessas tidsschema, till bruks stående resurser samt målsättningen för var åtgärd. I verksamhetsplanen hade även angivits de personer som ansvarade för respektive åtgärd. Planen baserades på de behov, vilka hade visat sig i en under ett tidigare skede utförd riskbedömning. När planen var färdig, behandlades denna vid ett arbetsplatsmöte och den tillkännagavs på företagets Intranetsidor. Efter detta påbörjade man att förverkliga verksamhetsplanens åtgärder. Man insamlade regelbundet feedback gällande åtgärdernas påverkningar från arbetarna och dessa inspirerades till öppna diskussioner och växelverkan på arbetsplatsen. Verksamhetens resultat utvärderades senare i samband med företagets utvecklingsdag. Vid utvärderingen fastslogs, att utförandet av åtgärderna hade varit till konkret nytta: arbetsbelastningen var nu skäligare, efter fördjupningsprogrammet hade nya arbetares arbete förenklats och atmosfären inom hela organisationen var nu bättre. I samband med utvärderingen upptäcktes, att det var skäl att fästa mer uppmärksamhet vid tidscheman, och att det skulle vara bra att utöka den interna informationen inom arbetskollektivet. Man beslöt att i fortsättningen taga dessa faktorer i beaktande vid utarbetandet av en ny verksamhetsplan. Vid avslutningen av utvecklingsdagen upptäckte den verkställande direktören att han var ytterst belåten med det utförda arbetet: resultaten var lovande, parametrarnas utveckling hade vänt i en bättre riktning och problemen orsakade av arbetsstress hade helt klart minskat.

Bedömning

Här följer några frågor gällande riskkontroll. Med hjälp av dessa kan du bedöma ditt kunnande inom ämnet. Är dessa påståenden rätta eller felaktiga?

1. Vid behärskandet av riskerna kan man använda den oavbrutna förbättringens verksamhetsmall.
2. Vid riskbehärskning är det bra att arbeta i lag.
3. Den lärande organisationen kännetecknas av dess förmåga att förnya sig, innovation, möjligheter att deltaga, funktionernas kundnära utvecklande samt i dessas bakgrund en påverkande samt framstegsvänlig ledarstil.
4. Utbildning är inte speciellt viktigt vid riskkontroll.

5. Effektiv riskkontroll fordrar ärlig feedback.

4. FÖRHINDRANDET AV ARBETSSTRESS

Kunnandefordringarna:

I det undervisningsmaterial som behandlar arbetsstress är meningen med detta kapitel att ge läsaren kunskap om det grundkunnande gällande kontroll över stress som fordras av arbetare, arbetsgivare, ledare, förmän samt företagare. Av kunnandets läsare erfordras: :

- *förmåga att lösa problem associerade med arbetsstress*
- *förmåga att ta hand om arbetare vilka lider av arbetsstress*
- *förmåga att bygga upp och bibehålla gemenskapsanda inom laget*
- *förmåga att använda sig av interna eller utomstående sakkunniga*

Målen för inlärandet:

Målsättningen för detta kapitel är att utveckla läsarens kunskaper och färdigheter för förhindrandet av arbetsrelaterad stress. Efter att ha studerat detta kapitel kan den som lär sig; lösa problem orsakade av arbetsstress, kan ta hand om arbetare som lider av arbetsstress samt befrämja välbefinnande i arbetet.

4.1. Lösandet av problem orsakade av stress

Åtgärder kopplade till behärskande av arbetsstress samt förhindrande av dess hälsopåverkningar kan huvudsakligen indelas i tre grupper:

1. Förebyggande åtgärder: Detta innefattar ofta bevakning av besvär och av benägenhet att utsättas för besvär genom att planera eller utbilda arbetare med målsättning att förminska möjligheterna att erfara stress. Detta förutsätter identifiering av de faktorer som orsakar stress samt tillräcklig analysering av riskerna.
2. Reaktion i rättan tid: I detta samband är verksamhetsmetoden baserad på lednings- eller grupprelaterad problemlösning. Avsikten är att förbättra organisationens och förmännens förmåga att identifiera och hantera problemen då de visar sig
3. Rehabilitering: Åtgärderna innefattar ofta olika markerade stödåtgärder, vid behov innehållande rådgivning och terapi med avsikt att hjälpa arbetaren att klara av och återhämta sig från problemen.

Åtgärderna kan riktas antingen mot organisationen (organisationsinriktad stresskontroll) eller mot en enskild arbetare (personlig stresskontroll).

Vid lösande och förhindrande av stressorsakade problem kan alltså föremålet bestå av en organisation eller en individ. På motsvarande sätt kan den som förverkligar åtgärderna bestå av en organisation eller en individ:

- ✓ Organisationen som utförare och föremål: Vad kan organisationen göra för att få ”ordning på sakerna” och därigenom minska stress och av denna uppstådda problem?
- ✓ Organisationen som utförare och arbetarna som målgrupp: Vad kan organisationen göra för att minska den av arbetarna uppfattade stressen och de av denna orsakade problemen samt för att förbättra det stöd den erbjuder arbetarna?
- ✓ Arbetaren som utförare och målgrupp: Vad kan arbetarna som individer göra för att bättre ha kontroll över sitt arbete, stressupplevelser samt av dessa möjligen uppkomna problem?
- ✓ Arbetaren som utförare och organisationen som målgrupp: Vad kan arbetarna göra för att utveckla organisationen och på så sätt förminska de faktorer som orsakar stress samt av de stress uppkomna problemen?

Som vi tidagare konstaterade, finns det ett flertal sätt att förminska arbetsstress och av denna orsakade problem:

- ✓ I första hand, att motverka genom att minska stressen genom att dra försorg om ergonomin, planering av arbetet och arbetsmiljön samt planering av ledningsåtgärderna.
- ✓ I andra hand, att motverka genom att minska stressen genom att utbilda och orientera personalen.
- ✓ Tredje gradens motverkande, genom att minska stressen genom utvecklande av allt känsligare och snabbare reagerande ledningssystem och genom att öka antalet stödtjänster.

Det är ytterst viktigt, att eventuella av stress orsakade problem identifieras i ett så tidigt skede som möjligt. Regelbunden uppföljning av personalnöjdhet och statistik gällande sjukfrånvaro ger möjlighet till identifiering av problemen i ett tillräckligt tidigt skede. Ledningen och förmännen bör säkerställa att arbetarna vet, till vem man kan vända sig vid uppkomsten av problem beroende på arbetsrelaterad stress. Vidare är det viktigt att veta, vem som representerar arbetarna och anskaffar experthjälp vid situationer då man stöter på speciellt svåra problem.

Medel för att lösa stressorsakade promblem är till exempel:

- ✓ Utbildning angående kontrollkunskaper gällande stress (avslappning, kontroll över tiden, förhindrande av stress etc.)
- ✓ Ergonomi och planering av arbetsomgivningen (inredning, fysiska arbetsvillkor såsom belysning, arbetsplatsens renlighet, luftens kvalitet etc.)
- ✓ Förmansarbetets utvecklande (förmännens inställning, utbildning, förmåga till problemlösning etc.)
- ✓ Organisationens utvecklande (arbetets utvecklande, ledningssystem, organisationens kultur etc.)

Varje organisation bör välja sin egen strategi för att lösa problem orsakade av arbetsstress. Omorganisering av arbetet är en effektiv strategi för att minska arbetsstress. Den fäster uppmärksamhet:

- ✓ på arbetets krav,
- ✓ på vetandet,
- ✓ på attityderna,
- ✓ på stödet, samt
- ✓ på kontrollen.

Omorganiserandet av arbetet innefattar förändringar gällande arbetets krav och på grund av detta bör man säkerställa, att arbetarna kan utveckla sitt kunnande så att det motsvarar de nya kraven och därigenom säkerställa sina möjligheter att klara av arbetet. Arbetaren lär sig att behärska det egna arbetet, och samtidigt tillför den nya åtgärdsmallen behövliga mängder stöd och kvalitet.

Åtgärderna kan riktas:

- ✓ mot sättet, på vilket arbetet utförs,
- ✓ mot arbetsomgivningen,
- ✓ mot arbetsbelastningen,
- ✓ mot utbildningen,
- ✓ mot arbetsfördelningen,
- ✓ mot sättet att utföra arbetet,
- ✓ mot samarbetet,
- ✓ mot lagarbetet, eller
- ✓ mot ledandet

4.2. Omsorg om arbetare som lider av arbetsstress

Vid kronisk stress och utbrändhet, är det typiskt att individen själv inte uppfattar alarmerande tecken hos sig själv och i sitt beteende.

Karakteristiskt för kronisk stress är övergripande trötthet, anläggande av en cynisk inställning samt försämring av den yrkesmässiga självsäkerheten. En stark, långt liden trötthet är en av orsakerna till arbetsutmattning. Beklagligt ofta påbörjas diskussion inom arbetskollektivet då arbetskamraten insjuknat i arbetsutmattning först långt efter det att alarmerande tecken uppfattats.

Den egentliga arbetsutmattningen föregås av skeden, i vilka alarmerande tecken kan uppfattas. Problemen kan identifieras tillräckligt tidigt och förebyggande åtgärder kan sättas in i tid.

Förmännen bör försöka att identifiera eventuella problem i ett så tidigt skede som möjligt, innan arbetarens insjuknande. I det fall det inte finns tillräckligt med kunnande inom arbetskollektivet för att lösa problemet, bör experthjälp införskaffas från till exempel arbetshälsovården.

Arbetsstress avslöjas vanligtvis genom iakttagelser gällande arbetarens svårigheter på jobbet, vid arbetarnas klagomål eller vid tilltagande sjukfrånvaro. Stress kan orsaka ovanligt och oförklarligt beteende. Överdriven stress kan märkas i form av irritation, aggressivitet, begågna fel, utökad användning av tobak eller alkohol, förtal av arbetskamraterna, tilltagande frånvaro samt i form av kundernas klagomål (se kapitel 2.4).

Vad gäller individuella arbetares problem och därtill hörande lösningar, bör man diskutera med arbetaren och komma överens om behövliga åtgärder. Det är speciellt viktigt, att de åtgärder som behövs för lösandet av problemen påbörjas. Vid val av tidpunkt för diskussionen, lönar det sig att taga arbetarens skick i beaktande. Interventionerna (riktade till organisationen eller individen) bör planeras, genomföras samt bedömas.

4.3 Organisationskulturen

Organisationens kultur består av en kompination av inställningar, värderingar, föreställningar, antaganden samt organisationens oskrivna regler. Även om organisationens struktur är lätt att beskriva i form av ett organisationsdiagram, är däremot organisationens kultur å sin sida immateriell och därför svår att mäta. Organisationens kultur kan beskrivas som organisationens personlighet. Organisationens medlemmar kan lätt förnimma organisationens kultur. Den är svår att uttrycka och beskriva, men var och en kan uppfatta den. Till exempel är kulturen i ett stort, vinstinriktat företag helt olika den på ett sjukhus eller i ett litet eller medelstort företag. Organisationskulturen påverkar även hur problemen identifieras och löses.

Arbetarna, ledningen och förmännen, ävensom fakföreningarnas representanter bör vara införstådda med organisationens kultur. På organisationsnivå är kulturen en betydande resurs vid hållandet av stressen under kontroll. Ifall behövligt, bör kulturen förändras. Förändring av kulturen är en långvarig process och samtliga parter bör förbinda sig att deltaga i åtgärderna för kulturens förändring. Detta är även ett sätt att förbättra kunnigheten angående kontroll över stress inom organisationen.

4.4 Välplanerat arbete

Ett välplanerat arbete ligger som bas för att klara sig i arbetet och för undvikande av stress förorsakad av arbetet:

Klar organisationsstruktur och praktik	Arbetaren bör informeras om organisationens struktur, syfte samt om organisationens praktiska förfaringssätt.
Tillräckligt utbud av skolnings- och utvecklingsmöjligheter	Varje arbetares vetande, kunnande och förutsättningar skall motsvara de fordringar arbetet förutsätter. Personer som rekryteras skall bedömas i förhållande till arbetets fordringar. Om skolningsbehov visar sig, skall behövlig skolning erbjudas. Effektiv rådgivning och styrning är viktigt, och de hjälper personalen att skydda sig mot stress.
Befattningsbeskrivningar	Befattningsbeskrivningen bör författas i enlighet med organisationens strategi och målsättningar för att understöda uppnående av bästa möjliga prestationsförmåga samt för att möjliggöra mätning av resultaten.
Befattningsbeskrivningarna bör vara tydliga	Arbetarna, förmännen och övriga nyckelpersoner bör vara medvetna om till arbetet hörande relevanta detaljer. Ju bättre arbetarna förstår sitt jobb, destu mera är de villiga att satsa på att utföra sitt arbete ordentligt.

Växelverkan	Förmännen bör tala med sina underlydande, lyssna på dem och visa för personalen att den

	har blivit hörd. Förväntningar gällande arbetet bör framföras tydligt, förståelsefullt och konsekvent, med användande av befattningsbeskrivningar. Till personalen utfästa löften bör vara tydliga, och löftena måste hållas.
Den sociala miljön	Kollektivism och lagarbete förhöjer ofta produktiviteten och kan kan öka individernas och arbetslagens förbundenhet till arbetet.
Arbetsmiljön	Genom att mäta, kontrollera och utföra korrigerande åtgärder kan miljöfaktorernas betydelse som stressfaktorer förminskas.

4.5 Sätten och resurserna för behärskande av arbetsstress

För att vilken som helst åtgärd för behärskande av stress skulle vara resultatbringande, är det viktigt att arbetarna förstår sitt ansvar att diskutera med ledningen och förmännen angående svårigheter eller problem som hänför sig till arbetet. Till arbetarnas ansvar hör därutöver att samarbeta med ledningen och sina arbetskamrater för att finna lösningar till problemsituationerna.

Som vi redan tidigare konstaterat, utgörs orsakerna till stress av ett flertal, och stress kan uppstå genom samverkan av flera än en stressfaktor. I följande avsnitt är stressfaktorerna presenterade såsom indelade i tre grupper och försedda med förslag, vilka ledningen, förmännen och arbetarna kan utnyttja då de stöter på de beskrivna stressfaktorerna:

Stress beror på arbetet	
Då…	**Lösning…**
arbetet är långtråkigt och enformigt, eller då det finns för litet att göra under arbetsdagen	Ändra sätten att utföra arbetet på, diskutera med arbetarna innan du anvisar motsvarande arbets-uppgifter, ge arbetarna mer ansvar, poängtera arbetets vikt, ombilda arbetsuppgifterna, ge arbetarna totalansvar för lagets prestationer
det finns för mycket arbete och för litet tid	Berätta och informera om brådskande eller viktiga arbetsuppgifter, prioritera

	uppgifterna, eliminera onödigt arbete
arbetaren har för litet/mycket utbildning eller han får för litet stöd i sitt arbete	Rätt person på rätt plats. Tillför mera bredd på arbetsuppgifterna för personer vilka möjligtvis är överutbildad
arbetet är behäftat med osäkerhet angående prioriteringen av arbetsuppgifterna, angående tidtabellerna eller kvalitetsfordringarna	Försäkra dig om, att var person har en klart beskrivet och uppnåeligt mål samt ansvarsområde, vilka tillhör organisationens målsättning. Utbilda, fördjupa och tillhandahåll tillräckligt med stöd

Stress beror på personrelationer	
Då…	**Lösning…**
personrelationerna arbetarna emellan inte fungerar	Erbjud personrelations-undervisning eller handledning i arbetet
på arbetsplatsen uppträder pennalism eller trakasserier	Definiera eller förnya verksamhetsprinciperna gällande fall av trakasseri eller asocialt bemötande, dessas undersökning samt avslutande av icke önskvärt beteende
det finns för litet växelverkan ledningen och arbetarna emellan	Utöka arbetarnas möjligheter att deltaga med idéer samt utökning av naturlig växelverkan.
inom organisationen råder en negativ kultur som bygger på sökandet efter skyldiga samt förnekandet av problemen	Uppmuntra förmännen att leda genom exempel, understryka ärlighet, respekt för andra samt betydelsen av ömsesidigt stöd, utöka möjligheter till social växelverkan inom samarbetet.

Stress beror på arbetsförhållanden	
Då…	**Lösning…**
arbetet inkluderar fysiska risker	Utveckla ett realistiskt sätt att

eller fara för dessa, risk för våld eller brott, fara för ödesdiger olycka	kontrollera/mäta fysiska risker, upprätta förhållningsregler för våldssituationer, säkerställ eftervård för händelse av olycka eller våldssituation
arbetsförhållanden på arbets-platsen eller arbetsstationen är dåliga	Diskutera med personalen angående möjligheter att förbättra arbetsförhållanden på arbetsstationerna
till arbetet hör icke flexibla tidsscheman eller arbetstiderna är omöjliga att förutse i förväg	Initiera samtal angående möjligheterna att planera arbetstider och tidsscheman på nytt
organisationen befinner sig i ett förändringsskede (till exempel förändring av organisationen)	Utöka samarbetet mellan arbetsgivaren, arbetarna och dessas representanter, i synnerhet i samband med organisatoriska förändringar. Uppskatta förändringarnas påverkan och behövlighet tillräckligt ofta.

Det existerar några allmänngiltiga verksamhetsmallar, vilka nästan alla organisationer kan använda sig av för att behärska arbetsrelaterad stress:

- ✓ Uppmuntra arbetarna att ta stress ”på allvar” och utöka vetandet om alarmerande tecken
- ✓ Uppmuntra personalen att diskutera påfrestningar som hänför sig till arbetet
- ✓ Försök vara förstående även gällande de stressorsaker som påverkar utanför arbetsplatsen, men skaffa endast information om sådana stressfaktorer, vilka är behövliga att veta ur arbetssynpunkt
- ✓ Föreslå och prioritera sätt för tidigt undvikande och informera hela personalen om dessa
- ✓ Uppmuntra arbetarna att aktivt närma sig ledningen och förmännen

I stora organisationer finns det oftast resurser att erbjuda arbetarna skolning gällande att få kontroll över stressen, enskilda stödåtgärder för att stötta personer att orka med arbetet eller utomstående experttjänster för att lösa arbetstressproblemen inom organisationen. Dessa verktyg kan vara användbara, men de är inte effektiva ifall de orsaker eller problem som orsakar arbetsstress inte identifieras, och om inte problemen löses.

På varje arbetsplats bör det finnas ett klart verksamhetssätt för bedömning, förhindrande och kontroll över arbetsstress. Om det förutnämnda verksamhetssättet inte finns, bör ett dylikt ovillkorligen skapas. Ett bra system innehåller tillräckligt med resurser för att ta kontroll över stressen samt tillvägagångssätt (tillvägagångsanvisningar) om hur man förfar i praktiska situationer . Interna resurser är till exempel:

- ✓ arbetshälsovård

- ✓ personaladministration
- ✓ utbildning
- ✓ övriga funktioner som ansvarar för personalens välbefinnande och hälsa (arbetsskyddsorganisation, förtroendemän)

Vid svåra och invecklade problem är det bra att använda sig av utomstående sakkunniga (psykologtjänster, handledning eller arbetshälsoläkares tjänster).

Varje arbetare bör vara medveten om organisationens verksamhetssätt och de i bruk varande resurserna för att ha kontroll över arbetsstressen.

Bedömning

1. Sätten att lösa problem beroende på arbetsstress är till exempel:

a) Utbildning för att behärska stress (avslappning, styrning av tiden, skolning gällande stressbehärskning o.s.v.).

b) Lönelyft.

c) Planering av ergonomin och arbetsomgivningen (apparater, fysiska arbetsförhållanden såsom belysning, renlighet, luftens kvalitet etc.)

d) Utvecklande av förmännens arbete (förmännens inställningar, skolning, kunskaper angående problemlösning etc.)

2. Ett välplanerat arbete omfattar:

a) klara organisationsstrukturer och verksamhetsmallar

b) litet växelverkan

c) fler än en förman

d) lojala kunder