

Stress i skolen

Inspiration til, hvordan alle skolens parter
kan bidrage til at forebygge stress i hverdagen



Indhold

Forord	3
Hvad er stress?	4
Hvor stor en belastning er stress?	8
Forebyggelse og håndtering af stress	13
Hvordan kommer man i gang?	18
Litteratur	24

Udgivet af



BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET
Undervisning & Forskning

Arbejdsmiljøsekretariatet
Stuðiestræde 3, 2.
1455 København K
Januar 2007

Tekst: Gitte Daugaard
Redaktion: Signe Holm-Larsen, Kroghs Forlag
Grafisk produktion: Marianne Hofman, LayoGRAF, Juelsminde
Tryk: Jørn Thomsen Offset A/S
ISBN: 87-90998-87-1

Programstyregruppe:

Henrik Billehøj, styregruppeformand, Danmarks Lærerforening
Anders Balle, Lederforeningen, Danmarks Lærerforening
Jens Vadet Poulsen, Frie Grundskolers Fællesråd
Preben Meier Pedersen, KL
Ebbe Kærn, Undervisningsministeriet
Kai Frederiksen, Frie Skolers Lærerforening
Jens Aage Hansen, AC
Lars Koust Rasmussen, FOA

Projektleder: Bente Deichmann 2090 6829

Forord

Med dette hæfte sætter Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning fokus på, hvordan stress påvirker skolens psykiske arbejdsmiljø, og hvordan en bedre balance mellem krav og ressourcer kan bidrage til at mindske presset på den enkelte medarbejder.

Hæftet belyser, hvordan stress udløser både fysiologiske og psykiske reaktioner hos den stressramte person, og hvordan reaktionerne på stresspåvirkningen kommer til udtryk gennem en sindstilstand præget af anspændthed og ulyst. Symptomer på stressreaktioner beskrives, således at både den stressramte og hans eller hendes omgivelser kan være opmærksomme på, hvornår der er behov for at sætte ind med støtte og hjælp. Hæftet behandler tillige, hvordan såvel skoleledelse som kolleger og den enkelte medarbejder selv kan bidrage til at forebygge og begrænse stressfremkaldende forhold i skolens hverdag. Til dette formål gives der anvisning på en række gennemprøvede metoder og fremgangsmåder. Endelig gives der ideer og eksempler på, hvordan man på skolen kan gå i gang med stressforebyggelse i praksis.

Ofte sker det, at der ikke tages fat i problemerne, fordi begreberne skyld og stress er så tæt forbundne. En kollegial drøftelse af stress på skolen kan i stedet for en positiv handlingsplan ende i en diskussion om, hvem der er skyld i stressen – eleverne, forældrene, samfundet eller måske én selv. Derfor sker det desværre ofte, at den enkelte ikke søger hjælp eller beder om aflastning, fordi han eller hun synes, at stresssituationen er selvforskyldt.

Holdninger som, at det er svagt at være stresset, og at hvis man er stærk, kan man selv håndtere sin stress, har desværre godt fat mange steder. Det er håbet, at dette hæfte kan bidrage til at tydeliggøre, at det er formålsløst at tale om skyld i forbindelse med stress, at alle kan blive stressede under uheldige betingelser, og at alle har et ansvar for at reagere på stresssymptomer både hos sig selv og hos andre.

Hæftet indgår i serien *Psykisk arbejdsmiljø i skolen*, hvoraf de første fire handler om grundskolen:

- *Teamarbejde i skolen*
- *Nye roller i skolen*
- *Konflikter i skolen*
- *Vold i skolen*
- *Teamsamarbejde i de gymnasiale uddannelser*
- *Skolelederens psykiske arbejdsmiljø*
- *Vold og trusler – et fælles anliggende*

Tilsammen tager seriens hæfter fat i nogle væsentlige og forbundne hjørner af skolers psykiske arbejdsmiljø og giver skoleledelse og medarbejdere i alle uddannelsesinstitutioner inspiration til at arbejde med det område, som er mest aktuelt for skolen – evt. det område, som i arbejdspladsvurderingen (APV) har vist sig at være dominerende.

Det er håbet, at hæftet *Stress i skolen* vil kaste fornyet lys over de muligheder, som øget viden om opgaven giver for at udvikle skolens psykiske arbejdsmiljø.

**Branchearbejdsmiljørådet
Undervisning & Forskning**

Hvad er stress?

Det er let at få den opfattelse, at der eksisterer én, og kun én definition af begrebet stress. Det er ikke rigtigt. Når en ingeniør taler om stress i forhold til fx brobygning, betyder stress blot pres, dvs. en fysisk påvirkning. Når kirurgen taler om stress, er der tale om fysiologisk stress som et udtryk for en række kropslig-fysiologiske reaktioner, fx ændring i blodtryk og temperatur. Stress kan imidlertid også komme til udtryk gennem en sindstilstand præget af anspændthed og ulyst. Dette hæfte handler om psykisk stress.

I nogle sammenhænge anvendes udtrykkene negativ og positiv stress. Det centrale i denne sammenhæng er den stress, der opleves negativt eller har negative konsekvenser, og som det er vigtigt at forebygge og begrænse.

Stress er blevet et populært udtryk på godt og ondt. Der er i visse miljøer en tendens til, at det an-

ses for lidt tjekket at være stresset: *"I den moderne tidskultur er fart og travlhed symboler på prestige. Vi må således godt være lidt stressede, vel at mærke under kontrol. Det viser, at vi er med, og at vi er efterspurgt."*¹

Der skal dog her advares mod tendensen til at bruge betegnelsen stress så bredt, at det dækker over alt fra almindelig travlhed til middelsvære depressioner og angsttilstande. Denne anvendelse er u hensigtsmæssigt, fordi det kan give anledning til unødige bekymringer hos nogle, mens det hos andre kan forhindre, at de reagerer betids og hensigtsmæssigt på de signaler om overbelastning, som de faktisk modtager.

¹ Bloch, Charlotte: *Flow og Stress – stemninger og følelseskultur i hverdagslivet.*

Definition

Psykisk stress (emotional stress eller hjernestress) er en reaktion på, at hjernen oplever, at der skal ydes en ekstraordinær indsats. Psykisk stress er udtryk for en oplevet ubalance mellem de krav, den enkelte stilles overfor, og de ressourcer, han eller hun har til rådighed til at imødekomme kravene med. Psykisk stress kan bevirke både fysiologisk og psykisk ubehag.

Fysiologiske og psykiske stressreaktioner

Akut stress udløser en kædereaktion af fysiologiske reaktioner. I stresssituationer modtager hjernen et signal om, at der i en bestemt situation er fare på færde. Det udløser hormonet adrenalin, som bl.a. virker ved at sætte mennesker i stand til reagere hurtigt – adrenalin speeder os. Adrenalinpåvirkningen opleves generelt som øget opmærksomhed, men også som hjertebanken og spænding i musklerne. Den kan hos nogle ledsages af en svedreaktion.

Ophører stressbelastningen ikke, frigives andre hormoner, bl.a. cortisol. En cortisolpåvirkning kan være hensigtsmæssig i korte perioder, men ved længere tids forhøjet cortisolniveau belastes kroppen og psyken voldsomt. Disse fysiologiske reaktioner er årsag til, at stress øger risikoen for hjertekar-sygdomme.

Psykisk stress opstår, når man føler, at omgivelserne stiller krav, som man ikke umiddelbart oplever at have ressourcer til at imødekomme. Den lærer, der i en opkørt situation kommer til at råbe "Så hold dog kæft" til et barn, der bliver ved med at spørge om det samme, reagerer på, at han ikke kan leve op til sin selvopfattelse som et autoritativt og besindigt menneske og en dygtig pædagog.

Oplevelse af stress

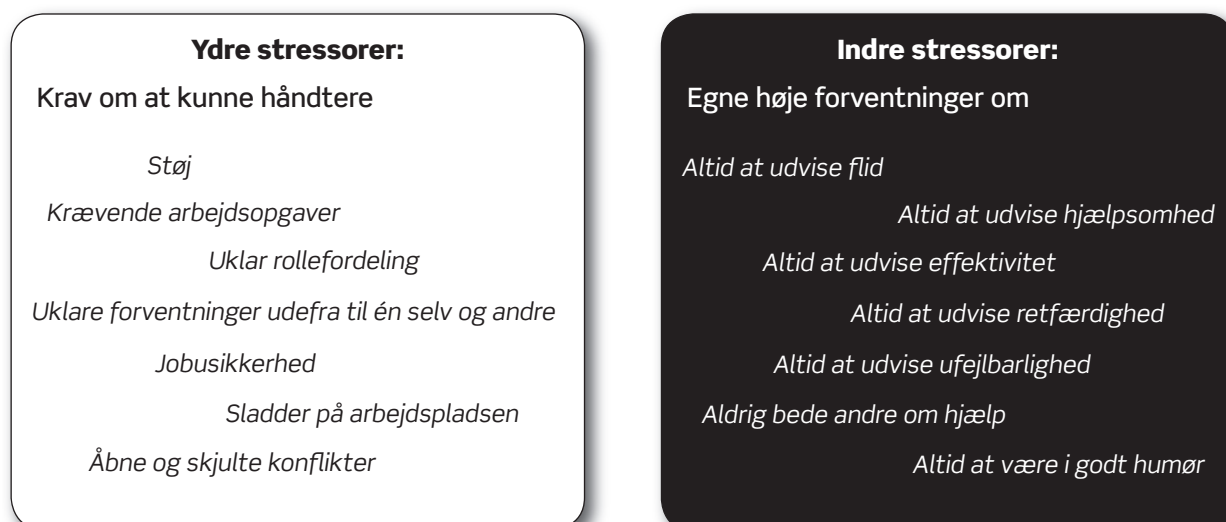
Stress opstår i samspillet mellem miljø og individ og handler om, hvordan den enkelte vurderer en given situation på baggrund af krav, forventninger og personlige erfaringer. De samme krav opleves forskelligt fra person til person.

Hvordan man oplever en situation, afhænger ikke alene af situationens stressaspekter, de såkaldte *ydre stressorer*, men også af de forventninger, man har til sig selv, de *indre stressorer*. Indre stressorer kan fx være egne forventninger om at være dygtig, fejlfri, venlig og imødekommende, klog, retfærdig eller uden behov for hjælp fra andre. Om stressorerne resulterer i stressbelastning, afhænger dels af deres karakter, dels af hvordan individet oplever og håndterer påvirkningen.

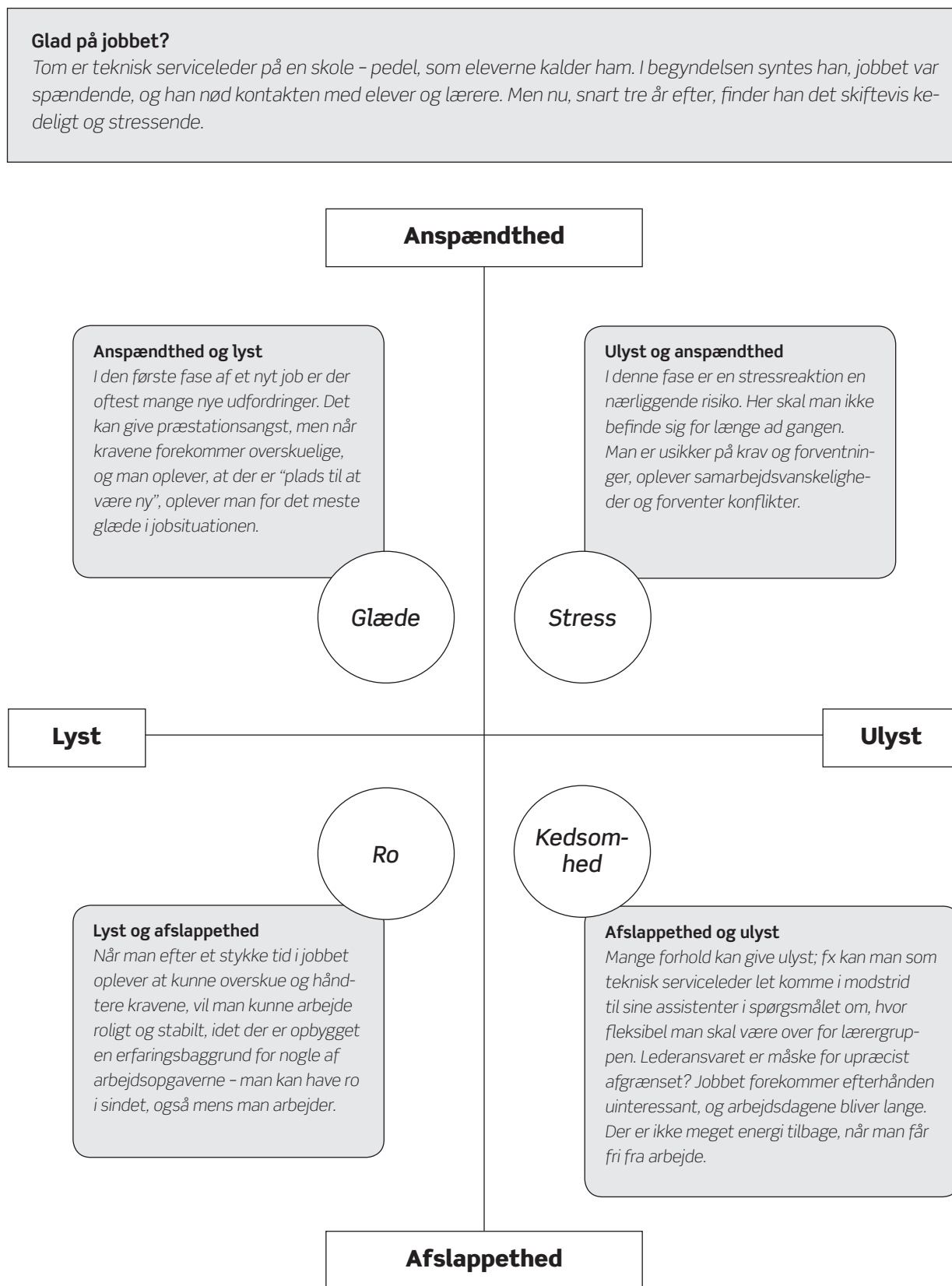
Nogle lærere vil opleve situationen i en urolig klasse som kaotisk og enkelte elever som provokerende, mens andre vil se den samme klasse som en gruppe ukoncentrerede og frustrerede elever, hvis største behov er konsekvente rammer. Klassen vil være en ydre stressor for alle, men for den første gruppe lærere er situationen uhåndterbar og stressende, fordi de ydre stressorer forstærker de indre, mens den for den anden gruppe er en håndterbar udfordring, fordi de ydre stressorer ikke finder forstærkning i de indre.

Ydre stressorer er belastende i sig selv, men det er ofte de indre stressorer, der er afgørende for, om en person reagerer med stress. "Dovne" og "uambitiøse" folk bliver ikke så let stressede, idet personer, der ikke presses af høje krav til sig selv og af negative selvvurderinger, er mindre påvirkelige af ydre stressorer og bedre tåler at være i kaotiske situationer. Tilsvarende spiller indre stressorer en større rolle for engagerede personer, der gerne og ofte påtager sig meget ansvar. ▼

Figur 1. Eksempler på ydre og indre stressorer på arbejdspladsen



Figur 2. Stress som en tilstand af anspændthed og ulyst



I løbet af en arbejdsdag bevæger man sig rundt i de forskellige felter. En arbejdsdag, hvor man udelukkende svinger mellem de to felter i venstre side af figuren, vil opleves som behagelig. Det behagelige forsvinder imidlertid, hvis man bevæger sig over i figurens højre side. Forbliver man her for længe, er risikoen for en stressbelastning stor.

Både for skolelederen og i det kollegiale samarbejde er det helt nødvendigt, at man kan agere ud fra en viden om samspillet mellem ydre og indre stressorer og menneskers forskellige reaktioner. Det gøres lettest, når man også har kendskab til egne indre stressorer.

Man hører fra tid til anden udsagn som "Problemet er ikke så meget de udefra kommende krav som medarbejderens egne høje forventninger til sig selv". Det kan være fristende umiddelbart at oversætte det til "Medarbejderen må nedjustere sine forventninger". Men ytringen kan have mange årsager, fx at der er stor utydelighed med hensyn til de forventninger, der udtrykkes eksplicit og implicit i forhold til arbejdsopgaverne. Under alle omstændigheder er der grund til at undersøge årsagerne nærmere, fx om der er behov for en forventningsafstemning mellem lederen og medarbejderen om kvaliteten af opgavernes løsning.

Det kan være en nødvendighed for ledere at kommentere medarbejderens indre stressorer uden at være inviteret til det. Nogle vil opfatte kommentarer som en indtrængen i vedkommendes privat sfære. Derfor må lederen fare med lempe. Også for kolleger gælder, at bliver man bedt om feedback på andres handlinger eller holdninger, er det vigtigt, at

man tør gå ind i en dialog herom – ærligt, men også taktfuldt.

Anspændthed og ulyst er karakteristisk for stressbelastninger og er et velkendt fænomen. Men der er også flere og flere eksempler på mennesker, der udviser alvorlige stressreaktioner uden en forudgående oplevelse af anspændthed og ulyst. En forklaring kan være, at de ikke har erkendt situationen, men været i stand til at ignorere deres sindsstemning, som af mange opfattes som et svaghedstegn, der ikke må spille ind i ens arbejds-situation.

Selv om man kan forsøge at snyde sig selv ved at ignorere symptomerne på stress, er det ingen god idé. Man kan hjælpe sig selv til at modvirke dette, ved at man søger at skelne mellem travlhed, stress og stressbelastningsreaktioner.

Oplevelsen af stress varierer fra person til person. Det er ikke altid den stressramte selv, som først erkender situationen. Omgivelserne har måske for længst bemærket, at noget er galt. Uanset om det er en selv eller ens omgivelser, der ser de første tegn på stress, er det væsentligt at tage fat i problemerne, fx i form af en åben samtale om årsagen til stresssituationen.

Forskelle mellem travlhed, stress og stressbelastningsreaktioner

- Ved travlhed er der balance mellem krav og ressourcer. Der skal ydes noget, men grundlæggende er der balance i situationen, som man oplever, at man kan kontrollere.
- Ved stress er der mere tvivl om balancen. Måske er kravene lidt for store, eller måske tvivler man selv på, om man kan indfri dem. Man er ikke sikker på, at man kan kontrollere situationen.
- Ved stressbelastningsreaktioner er der tale om længere tids ubalance mellem krav og ressourcer, og der udvises symptomer på stressbelastning. Man kæmper for at genvinde kontrollen med situationen.

Hvor stor en belastning er stress?

Hvor alvorligt eller farligt stress er, findes der ikke noget entydigt svar på. Stress er ikke i sig selv en sygdom, men vedvarende stress kan føre til såvel fysisk som psykisk sygdom. Typisk siger man, at kortvarig *stress* kan være en hensigtsmæssig reaktion, der giver ekstra energi. Det forudsætter dog, at man har mulighed for at restituere sig i perioder med hvile.

Kortvarige, kraftige påvirkninger i forbindelse med traumatiske oplevelser ved ulykker, vold eller trusler kan udløse det posttraumatiske stress-syndrom, PTSD. PTSD kan give længerevarende, sundhedsskadelige stressreaktioner. Denne form for stress rammer stort set uafhængigt af job- og privatsituation.

Fokus er i denne sammenhæng på den langvarige og intense *stress*, der kan føre til udbrændthed og få alvorlige konsekvenser i form af fysiske og psykiske sygdomme.

Stressbelastningers store omkostninger både for den enkelte, for virksomheden og for samfundet har bevirket, at arbejdsmarkedets parter har indgået aftaler om forebyggelse af stress. I 2004 blev der indgået en aftale mellem arbejdsgivere og arbejdstagere på europæisk plan om i fællesskab at nedbringe arbejdsbetinget stress. Denne aftale er nu implementeret på det kommunale område på den måde, at alle kommuner og amter/regioner har pligt til i MED-udvalg eller samarbejdsudvalg at "aftale retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress"

Arbejdstilsynet udgav i april 2006 vejledende materiale om arbejdsbetinget stress.²

² *Stress - Arbejdsbetinget stress*. Arbejdstilsynet, april 2006.

Fakta om stress:

- Mere end hver tredje lærer føler sig stresset.¹
- Arbejdsmiljøinstituttet vurderer, at ca. en tredjedel af alt sygefravær skyldes arbejdsmiljøet, og fortrinsvis det psykiske arbejdsmiljø.²
- Stress er medvirkende til 50-60% af de tabte arbejdsdage i Europa.³
- Kvinder ansat i undervisnings- og socialektoren har højere risiko for at udvikle alvorlig stress og depression end kvinder inden for kontorforfag.⁴
- Hver tiende leder har stress i en sådan grad, at det påvirker helbredet.⁵

¹ *FTF'ernes arbejde er udfordrende - men det slider på sjælen*. Rapport fra FTF/CASA, 2002.

² *Sygefravær i et arbejdsmiljøperspektiv*. Forskningsrapport fra Arbejdsmiljøinstituttet, maj 2003.

³ *Third European Survey on working conditions 2000*. European Foundation for the improvement of living and working conditions, 2001.

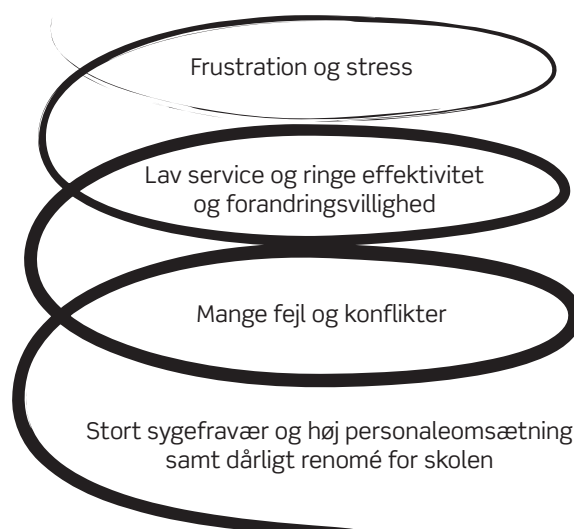
⁴ Delresultat fra forskningsprojektet *Erhvervsrisiko for forekomst af depression og stressrelaterede tilstande*. Joanna Wieclaw, Arbejdsmedicinsk klinik, Århus 2005.

⁵ *Stress hos ledere i Danmark*. Undersøgelse udført af Psykiatrisk Forskningsenhed på Hillerød Sygehus for Ledernes Hovedorganisation. Rapport fra 2002.

Stress-flow

Figur 3. Stress-flowet på arbejdspladsen

Stressbelastninger er dyre for arbejdspladserne. Der begås flere fejl og bruges flere kræfter end nødvendigt. Informationer overses, og der er mindre overskud til at påtage sig nye opgaver. Rummeligheden og ansvarligheden i forhold til indgåede aftaler bliver mindre. Udviklingen er selvforstærkende, hvis der ikke gribes ind. ►



Det er vanskeligt at gøre op i kroner og ører, hvad det koster en skole, når medarbejderne er stressede. Udgifterne omfatter som regel både højt sygefravær og stor personaleomsætning. Hertil kommer indirekte udgifter forårsaget af samarbejdsproblemer og et ry som en belastet arbejdsplads.

Symptomer på stress

Stress dukker ikke op som en tyv om natten. Der er forvarslere i form af symptomer hos den enkelte medarbejder, hos medarbejdergrupper eller i selve skolens organisation.

“ Personlige stressreaktioner

Per har været viceinspektør på sin skole i et stykke tid og har fået søvnproblemer. Når han endelig er faldet i søvn, vågner han med mareridt og badet i sved. Han

er også blevet irriteret og skælder ud på kone og børn over de mindste bagateller. Det administrative arbejde fylder mere og mere, så han bliver rastløs, når lærerne kommer for at drøfte en sag med ham. Per er begyndt at overveje at skifte til et job uden lederansvar. ”

I eksemplet er der en række symptomer på stress, fx søvnløshed, rastløshed, irritabilitet og aggressivitet, som giver Per og hans omgivelser mulighed for at reagere. Både Pers kone og hans kolleger kan sige direkte til Per, at de oplever, at han opfører sig anderledes end ellers. Det kan være indgangen til en dialog om, hvordan Per ønsker, at omgivelserne støtter ham, så han kan genvinde balancen. Det er vigtigt at tage symptomerne alvorligt. De er signaler om ubalance. Og det er både ubehageligt og ineffektivt at være ude af balance, for den, der er det, og for omgivelserne.

Figur 4. Almindelige symptomer på stress hos den enkelte

Fysiske symptomer	Psykiske symptomer	Adfærdsmæssige symptomer
Hovedpine	Træthed	Søvnløshed
Hjertebanken	Tristhed	Lav selvfølelse
Rysten på hænder	Ulyst	Følelseskulde
Svimmelhed	Irritabilitet	Indesluttethed
Mavesmerter	Angst	Rastløshed
Diarré	Indre uro	Aggressivitet
Nedsat sexlyst	Hukommelses- og koncentrationsbesvær	Nedsat præstationsevne
Hyppige infektioner	Følelse af udmattelse og magtesløshed	Ubeslutsomhed
Forværring af kronisk sygdom		Øget brug af stimulanser
		Appetitændringer

Symptomer som fx mavesmerter og svimmelhed kan naturligvis skyldes meget andet end stress, og man bør søge læge, hvis man er i tvivl om årsagen til symptomerne.

Længerevarende stress er belastende. Sover man dårligt og har svært ved at koncentrere sig, bliver det også vanskeligere at passe jobbet. Er man irriteret og reagerer aggressivt over for sine omgivelser, får man sjældent positiv feedback. Man kommer ind i en ond spiral, hvor det bliver stadigt vanskeligere at genfinde balancen. Det er derfor nødvendigt at tage symptomerne alvorligt og ikke bare lade stå til.

“Når en kollega har brug for hjælp

Børge er sygemeldt pga. stress, efter at han en dag faldt om på lærerværelset og blev kørt direkte på hospitalet. Han savner sin kone, som døde for nogle år siden efter et langvarigt sygeforløb. Lidt vin om aftenen for at dulme de urolige følelser er efterhånden blevet en vane for ham.

De seneste måneder har han i stigende grad haft svært ved at koncentrere sig, specielt med hensyn til forberedelse og opgaveretning. Han er også begyndt at føle sig utryk ved eleverne – sidder de og evaluerer ham i det skjulte? Og så de mange nye kolleger, som ustandselig taler om gymnasireformen.

Han har givet op med hensyn til at følge med i alt det nye. Det er kun et spørgsmål om tid, inden alle opdager, hvor meget han er faldet af på den, og begynder at stille spørgsmålstejn ved, om han stadig kan bestride sit job.

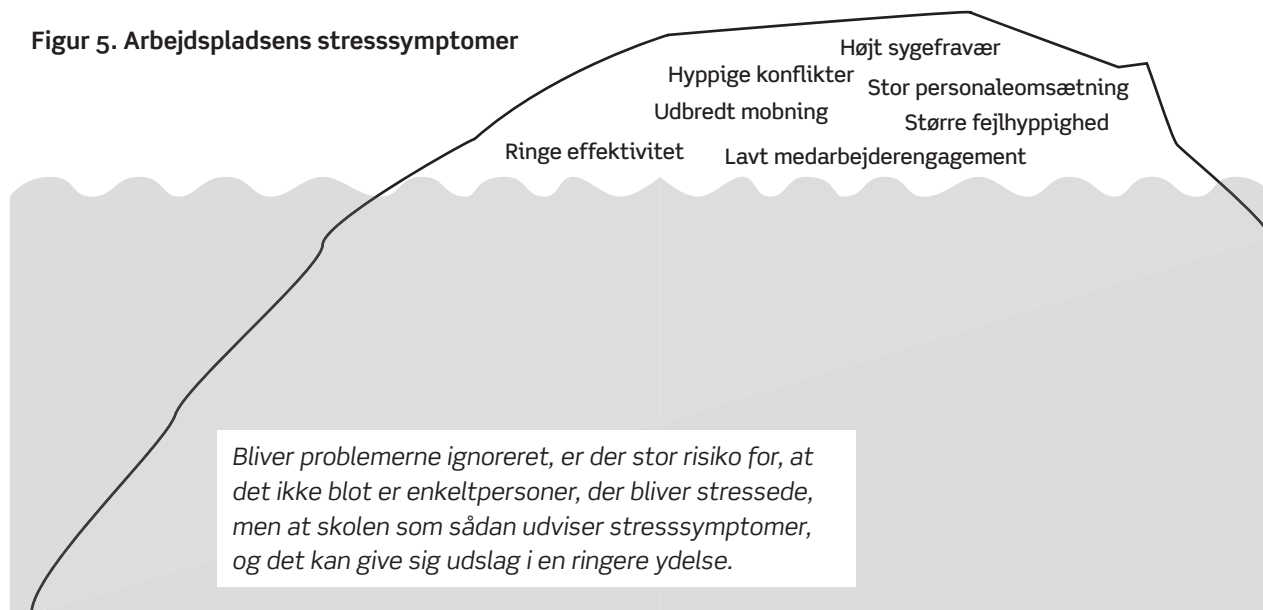
At holde de negative tanker på afstand og få følelserne i ro kræver endnu et par glas om aftenen. ”

Eksempler som dette er i forskellige varianter desværre almindelige i arbejdslivet. Selv om der er tale om en erfaren lærer, er hans oplevelse af ubalance mellem de krav, han stilles over for, og de ressourcer, han kan mønstre, ikke ualmindelig. Han synes, det er hans egen skyld, og kan ikke bede om hjælp.

Tit er problemerne komplekse. Det handler om et virvar af arbejdsmæssige og private forhold. Ofte gør den stressramte ikke selv opmærksom på problemerne, men det er sjældent, at ingen andre har bemærket noget. Kollegerne kan være usikre på, hvor meget de skal blande sig i hinandens ve og vel. Har man ikke på forhånd aftalt det, fx via skolens stresspolitik, kan det være fristende at sætte kikkerten for det blinde øje og tro, at en anden sikkert er tættere på den stressramte og derfor også mere naturligt vil kunne tage en dialog med ham eller hende.

Skolelederen har i kraft af sin ledelsesfunktion både nogle muligheder og en forpligtelse til at tage forskellige initiativer i forhold til en medarbejder, der allerede er eller er ved at blive stresset, men det kræver, at lederen er opmærksom på opgaven. Ellers har han eller hun ikke en chance for at pejle situationen i tide. Et af flere velegnede redskaber til at gribe ind er en arbejdspladspolitik. Som et led i en sådan kan man fx nå frem til en fælles forståelse for, hvordan man kan håndtere signaler på stress, når en kollega lugter af alkohol, virker trist og indadvendt og bliver negativt omtalt af elever og forældre.

Figur 5. Arbejdspladsens stresssymptomer



Selv om der tales og skrives meget om stress, er der stadig stor usikkerhed om, hvordan og hvornår man kan gribe ind i forhold til stressreaktioner. Det er derfor en god idé at fastlægge skolens stresspolitik, jf. s. 18, inden problemerne vokser sig for store.

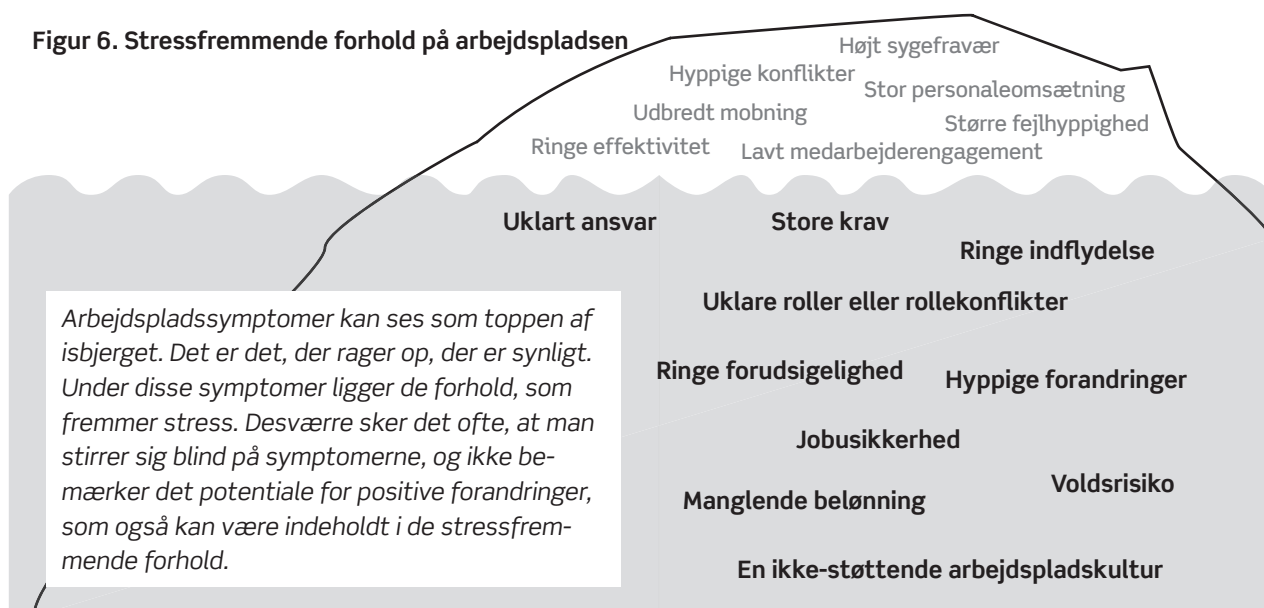
Hvordan man håndterer en stressbetonet situation, afhænger af, hvordan man oplever den, og hvilke ressourcer man kan trække på. Ressourcer kan fx bestå i erfaring og viden om håndtering af tilsvarende situationer, og en bevidsthed om, at man kan finde tryghed og påregne tillid i den gruppe, man er en del af.

Hverken opfattelsen eller håndteringen af en situation er statisk. Dels er der mulighed for at udvikle stresshåndterende færdigheder gennem træning, dels vil ens tærskel med henblik på fx sårbarhed og psykisk overskud typisk variere i de forskellige livsfaser. Livsomstændigheder som skilsmisse, tab af nære venner eller familie, økonomiske vanskeligheder osv. er forhold som åbenlyst gør os sårbare. Også mindre åbenlyse forhold som personlige kriser kan have stor betydning for ens evne til at håndtere stress.

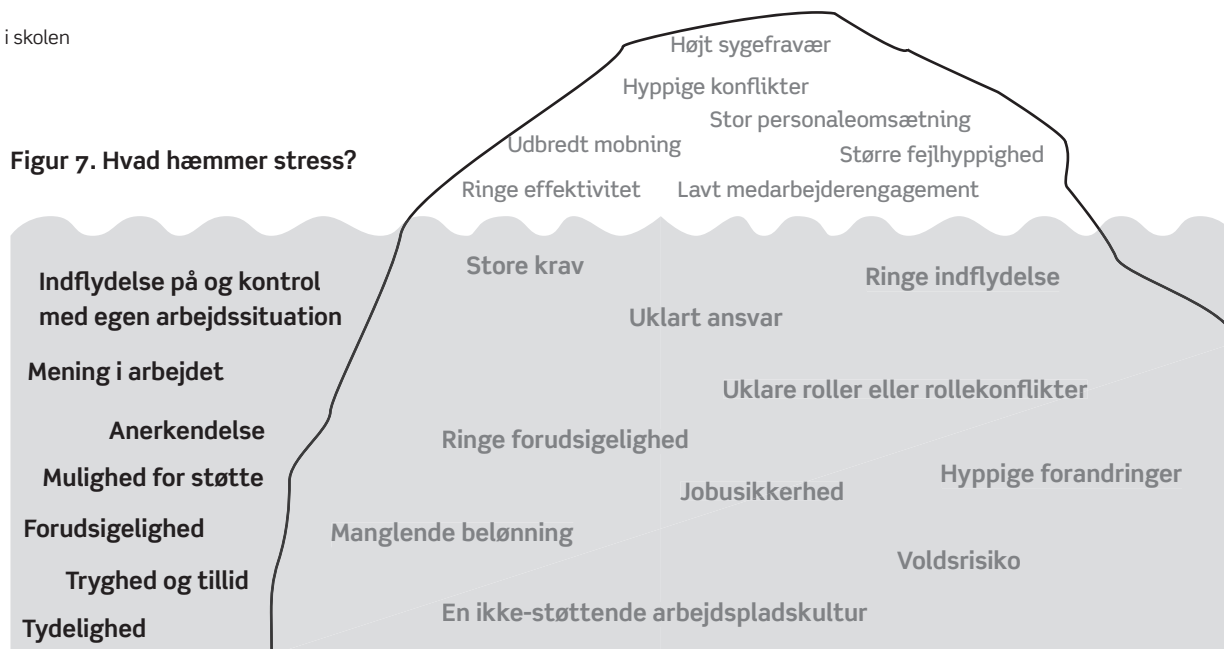
Derfor sker det - selv når man er erfaren og viden - at man ind imellem kommer til at køre på automatpiloten og reagerer med flugt- eller kampreaktioner som at råbe ad en elev. Påvirkes man konstant af indre stressorer om at være dygtig, flink og fejlfri og af ydre stressorer om at præstere resultater her og nu, presses man lettere ud i belastede situationer, hvor man ikke kan agere fornuftigt og i stedet reagerer med stress.

Stress kan anskues som et problemkompleks og ikke et udslag af enkeltstående stressorer, dvs. en såkaldt dynamisk stressopfattelse. Så vil andre faktorer få betydning for, om de forhold, der erfaringsmæssigt fremmer stress på arbejdspladsen, i den konkrete situation nu også resulterer i stress.

Figur 6. Stressfremmende forhold på arbejdspladsen



Figur 7. Hvad hæmmer stress?



Der er i en arbejdsmæssig omstillingsproces konstant tale om en afvejning af fordele og ulemper. Forandringer og omstillinger fremmer stress, mens tydelig information og stor jobsikkerhed hæmmer stress. Det betyder dog ikke, at en omstillingsproces foregår uden stressreaktioner, hvis blot der er tydelig information og jobsikkerhed. Men det betyder, at man alt andet lige begrænser risikoen for alvorlige stressreaktioner. Det er derfor væsentligt, at sikkerhedsgruppen i en omstillingsproces på arbejdspladsen er opmærksom på stresshæmmende faktorer.

▲ *At arbejde på at fremme forhold som tydelighed i kommunikation, ledelse og roller er en måde at begrænse stressfremmende forhold på – man arbejder billedlig talt under isbjerget.*

Karakteristika om stress

- Stress forårsages af en ubalance mellem krav og ressourcer.
- Den enkeltes oplevelse af de krav, han eller hun stilles over for, skal anskues i forhold til oplevelsen af ressourcer til at imødekomme kravene med.
- Stress er sjældent forårsaget af et enkelt forhold, men af en kombination af forskellige forhold i og uden for arbejdet.
- Stress udvikles i et samspil mellem individ(er) og miljø, og det er håndteringen af situationen, der afgør, om den opleves som en udfordring eller en belastning.
- Stressbelastninger udvikles over tid, men ved at man er opmærksom på symptomer, kan alvorlige belastningsreaktioner forebygges.
- Kortvarig stress er en naturlig reaktion, der gør, at man kan yde lidt ekstra; dette er ikke skadeligt, når blot der efterfølgende er tid til restitution og hvile. Stress over længere perioder er ineffektivt, ubehageligt og kan blive sundhedsskadeligt.

Forebyggelse og håndtering af stress

Et er at vide, at stress ikke bare afhænger af ydre forhold, men også af oplevelsen af personlige krav og forventninger til egen arbejdsindsats. Noget andet er at kunne omsætte denne viden til noget håndterbart i hverdagen på den enkelte skole.

At skabe balance mellem krav og ressourcer

Til dette formål er krav-ressource-modellen velegnet. Modellen er baseret på en opfattelse af, at stress er udtryk for en ubalance mellem krav og ressourcer. Såvel krav som ressourcer skal forstås bredt. Enhver opgave eller funktion rummer en række krav, ligesom enhver person og enhver gruppe besidder en bestemt mængde ressourcer. Spørgsmålet er, om krav og ressourcer matcher hinanden – om der er balance.

Det er en ledelsesopgave at organisere arbejdet, og det er lederens opgave at sikre, at arbejdet foregår sundheds- og sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Håndteringen af skolens årlige fagfordeling er et eksempel på forvaltning af dette ledelsesansvar. Stressbelastninger kan bl.a. forebygges gennem en systematisk afvejning af krav og ressourcer, herunder en vurdering af, om den enkelte lærer har de faglige, personlige og pædagogiske ressourcer til at matche kravene i den pågældende opgave. En sådan vurdering må prioriteres højere end hensynet til evt. andre problemer.

Når arbejdet organiseres, bør sikkerhedsgruppen inddrages allerede i planlægningen af evt. ændringer, jf. Arbejdstilsynets vejledning F.2.5 om *Sikkerhedsgrupper og sikkerhedsrepræsentanter*. Det giver derfor god mening at anlægge en sikkerheds- og sundhedsmæssig betragtning på fordelingen af opgaver og funktioner.

I den virkelige verden vil det af og til forholde sig sådan, at der er forbundet større krav med en opgave, end nogle medarbejdere umiddelbart har ressourcer til at kunne matche. Kan kravene ikke nedjusteres, ved at en urolig elev flyttes, eller ved at læreren får andre opgaver, må ressourcerne øges, fx i form af tolærerordning, konsulentbistand, efteruddannelse og/eller supervision.

“Behov for afvejning

Mette er nyuddannet lærer og skal begynde i sit første job. Hun skal være klasselærer for en 6. klasse. Hun ved, at hun bliver klassens fjerde lærer, og at klassen har ry for at være temmelig urolig. ”

Med de skitserede støttemuligheder stilles Mette stadig over for en stor udfordring, men der er med ledelsens forståelse for støttebehovet langt større sandsynlighed for, at hun kan håndtere sin arbejds-situation. Og der kan gribes ind i tide, hvis det viser sig, at ressourcerne stadig ikke står mål med kravene. Skoleledelsen har i en sådan situation dog også andre handlemuligheder til rådighed. En mindre stressende indgang til et i princippet livslangt erhverv kan være at give medarbejderen nogle mindre krævende opgaver, indtil han eller hun har opbygget mere erfaring.

Afvejningen mellem krav og ressourcer bør ligge til grund for alle dele af skolens virksomhedsplan, også fagfordelingen. Det er af stor værdi for lærerpersonalets arbejds-situation, at det i retningslinjerne for arbejdet med skoleårets planlægning understreges, at tillids- og sikkerhedsrepræsentanten inddrages i arbejdet om normering, fagfordeling og skemalægning med særligt fokus på det stressforebyggende aspekt i arbejdets tilrettelæggelse.

Figur 8. Balance mellem krav og ressourcer

Ressourceside

Personlige ressourcer

Handlekraft
 Optimistisk livsholdning
 Lyst til social interaktion
 God selvtillid
 Positiv selvvrdering
 Selvtilgivende og overbærende holdning

Faglig-pædagogiske ressourcer

Formel uddannelse
 Uformel uddannelse
 Erfaring
 Lyst til at afprøve nye undervisningsformer

Ressourcer i personligt netværk

Mulighed for støtte og hjælp
 En konstruktiv og restaurativ fritid

Skolens ressourcer

Mulighed for støtte fra kolleger og ledelse
 Et åbent og tillidspræget psykisk arbejdsmiljø
 Mulighed for efteruddannelse

Skolens fysiske rammer

Støjbegrænsende tiltag
 Tidssvarende klasselokaler
 Egnede arbejdspladsforhold (mødelokaler, it-udstyr mv.)

Kravside

Krav til viden og erfaring

En vis mængde faglig viden og erfaring samt proceskendskab

Krav om samarbejds-mæssig og kommunikativ kompetence

I relation til elever, forældre, kolleger, ledelse og eksterne samarbejdspartnere

Krav om følelses-mæssig kompetence

At kunne håndtere konfliktfyldte situationer, herunder verbale overgreb, trusler og vold.

Administrative opgaver

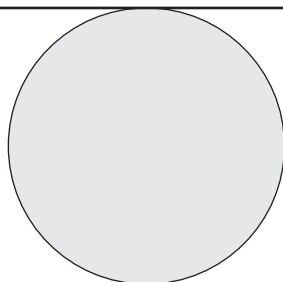
For både ledere og medarbejdere, fx affødt af funktioner, teamarbejde og forældresamarbejde.

Strategiske krav

Krav om at kunne tænke og handle strategisk omfatter især ledelsen, men i et vist omfang også medarbejderne

Ressourcer

Krav



Opstillingen af ressourcer og krav omfatter både arbejdsplads- og medarbejderaspektet. Der er ikke tale om en udtømmende liste, men om eksempler på forhold, der må tages i betragtning, når der sker en afvejning af krav og ressourcer.

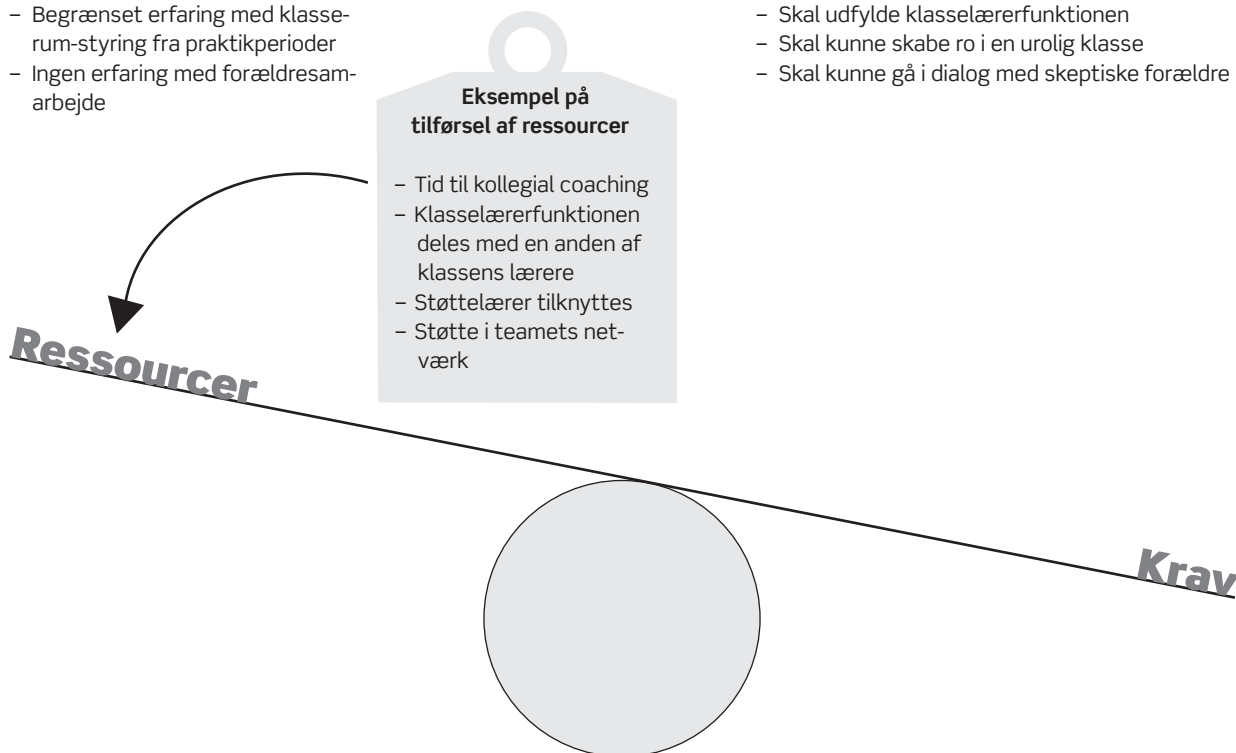
Figur 9. Genopretning af ubalance mellem krav og ressourcer

Ressourceside

- Uddannelse gennemført
- Ingen jobberfaring
- Begrænset erfaring med klasserumstyring fra praktikperioder
- Ingen erfaring med forældresamarbejde

Kravside

- Skal kunne gennemføre en faglig-pædagogisk forsvarlig undervisning
- Skal udfylde klasselærerfunktionen
- Skal kunne skabe ro i en urolig klasse
- Skal kunne gå i dialog med skeptiske forældre



Der er umiddelbart ikke balance i krav-ressource-regnskabet med en høj stressbelastning til følge. Der er ingen tvivl om, at en mere erfaren lærer, der allerede var kendt af skolens elever, ville være langt mindre udsat for en stressbelastningsreaktion. Hvis skolelederen alligevel vælger at sætte Mette til opgaven, kan det gøres, ved at der tilføres noget på resourcesiden for at få balance.

Fokus på problemer eller løsningsmuligheder?

Forebyggelse og håndtering af stress kan foregå på forskellige måder. Man kan vælge en mere traditionel tilgang, hvor man primært fokuserer på problemerne. Eller man kan vælge primært at fokusere på det, der trods vanskeligheder virker, "den ressourcorienterede tilgang".

Den *årsagsorienterede tilgang* har været anvendt længst i forhold til organisationsudvikling og arbejdsmiljøarbejde. Den er repræsenteret ved fx systematisk arbejdsmiljøarbejde.³ Grundlæggende er der tillid til, at de bedste løsninger opnås ved at

lokalisere problemernes årsager og gøre noget ved dem. Denne tilgang har stærke traditioner i vores naturvidenskabelige samfundsorientering. Udtryk som "Det handler om at fatte om ondets rod" er udtryk for forestillingen om, at et problem har en rod, som man kan analysere sig frem til at fjerne, hvorefter problemet er løst. Arbejdspladsvurderinger og konsulentrapporter er ofte udarbejdet ud fra denne tilgang.

Over for eller ved siden af denne tilgang, står den *ressourcorienterede tilgang*. Den benægter ikke, at der er en årsag til et problem, men den antager, at der ikke nødvendigvis er en lineær sammenhæng mellem årsagen og den "gode løsning". Den er funderet i en filosofisk frem for en naturvidenskabelige livsforståelse. Inden for denne metode finder man fx de systemiske, de narrative og de anerkendende

³ Grundtanken i systematisk arbejdsmiljøarbejde er, at der arbejdes systematisk med kortlægning af problemer, analyse af årsager, prioritering af handlingsplaner mv. Denne tilgang, der har været resultatrig i højningen af arbejdsmiljøstandarder på det fysiske arbejdsmiljøområde, anvendes også ved fx udarbejdelse af APV.

tilgange. Den ressourceorienterede tilgang hviler på en antagelse om, at det er mere effektivt at bruge energien på at udvikle det, der virker eller skaber fravær af problemet, end at søge og dyrke årsagen til problemet.

Uanset om skolen vælger den ene eller den anden tilgang som stressbekæmpende redskab, kan man opleve et godt eller et dårligt forløb. Det er ikke sådan, at den ene tilgang er god og den anden skidt. De er forskellige, og det er værd at bruge lidt tid og energi på at finde frem til den tilgang, der i den givne situation har de bedste udsigter til at virke.

Supervision

Supervision har i stigende omfang vundet udbredelse både som udviklingsredskab for grupper og enkeltpersoner på skoler i forhold til at forebygge stress. Der er forskellige retninger inden for supervision. Fælles for dem er en struktureret arbejds metode, hvor en supervisor styrer processen, og hvor der er fortrolighed om det, der drøftes under supervisionen.

Supervision betyder egentlig bare overblik – og det er netop formålet med supervision at hjælpe den eller dem, der superviseres, til at danne sig et overblik over egen situation. Det giver mulighed for at se fx sin jobsituation på en ny måde, udløser energi og kan være en øjenåbner for nye handlemuligheder.

Det kan være en god idé at få hjælp fra en ekstern konsulent, når skolen vil igangsætte *gruppesupervision*. Det er vigtigt at afsætte den nødvendige tid og at prioritere kontinuitet i gruppen, for at alle deltagere kan få et godt udbytte af supervisionen. Det er ønskeligt, at deltagerne selv lærer at styre processen, så der ikke er behov for ekstern konsulentstøtte hver gang. Grupp supervision drejer sig typisk om faglige og arbejdsmæssige problemstillinger. Supervisor må sørge for, at der er taget klart stilling til, hvem der kan deltage i samme supervisionsgruppe, og at gruppen afstemmer forventningerne til, hvad der kan, og hvad der ikke kan drøftes under supervisionen.

Individuel supervision eller coaching har tidligere i vidt omfang været forbeholdt ledere, men er i dag også til rådighed for ansatte uden lederansvar. Desværre indledes et sådant supervisionsforløb i praksis ofte først, når problemerne virkelig har tårnet sig op.

Supervision er ikke terapi, men har form af ligeværdige samtaler, hvor der via bestemte spørgeteknikker gives støtte til, at supervisanden kan skabe sig overblik over sin situation og få øje på nye muligheder. Grænsen mellem arbejdsmæssige og personlige aspekter er flydende i den individuelle supervision.

Skoleledere er i lighed med andre ledere udsat for et stort psykisk arbejdspress. Der stilles forventninger til ham eller hende fra mange forskellige sider, og ofte er forventningerne modsatrettede. Lederen arbejder typisk med en række problemstillinger, som han eller hun ikke kan drøfte med andre på skolen, og muligheden for at etablere supervisionsgrupper med andre ledere i området eller at indgå i

Ressourceorienterede tilgange

Udgangspunktet for de systemiske, de narrative og de anerkendende tilgange er, at der sjældent kun er én årsag til et problem, og at den årsagsorienterede tilgang i relation til det psykiske arbejdsmiljø kan øge udpegning af syndebukke. De ressourceorienterede tilgange har i stedet fokus på det, der virker.

Den **systemiske** tilgang har fokus på udvikling af relationer i de mange systemer, vi alle indgår i. Læreres psykiske arbejdsmiljø må fx ses i relation til både eleverne, forældrene og skolens pædagogiske udvikling.

Den **narrative** tilgang arbejder med historiefortælling som redskab: Hvad er historien om 6a? Hvilke forskellige historier er der? Hvad kan fremme, at der kan fortælles positive historier? Hvilken historie ønsker man at udvikle om 6a?

Den **anerkendende** tilgang retter fokus mod produktive og positive omformuleringer af problemstillingerne. Ved denne metode vil en temadag ikke handle om, hvordan man arbejder med stress, men om hvordan man udvikler større arbejdsglæde og trivsel på skolen.

individuel supervision opleves derfor oftest som en reel lettelse, der giver overskud til, at han eller hun kan skabe sig bedre indsigt i medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø.

“ Et eksempel på en supervision

Hanne har været lærer i mange år og er vellidt af kolleger, forældre og elever. Men hun har følt sig træt og sårbar et stykke tid. Det blev særlig tydeligt for hende til et teammøde, hvor hun næsten kom til at græde, da der blev talt om, at nogle forældre ønskede en “ung” lærer, når deres børn skulle have ny klasselærer. Efter aftale med skolelederen er Hanne begyndt i supervision. Efter få samtaler er hun blevet opmærksom på flere forhold, som hun har forsømt i årevis, og som hun ønsker at handle i forhold til. ”

Gennem supervisionen bliver det tydeligt for Hanne, at hun ønsker at udskifte historien om sig selv som en klog, ambitiøs, flittig og hjælpsom storesøster til fordel for historien om en selvstændig, sansende, kreativ, voksen kvinde, der har forventninger ikke bare til sig selv, men også til sine omgivelser. Det betyder, at Hanne fremover

- Prioriterer tid til sig selv og læser bøger, som hun ikke skal bruge i undervisningen, går i teater og til koncerter med venner
- Går en aftenur hver aften
- Trækker sig, når den kollegiale snak bliver for negativ eller går i tomgang
- Fortæller i teamet og til sin leder, at hun trænger til at få skiftet ud i nogle opgaver, som hun er kørt træt i

- Siger til sine kolleger, at hun godt vil have feedback på sin måde at undervise på
- Foreslår, at teammedlemmerne på skift går på besøg hos hinanden og giver feedback
- Tager over for sin leder og sine teamkolleger initiativ til et udviklingsprojekt, hvor nogle af klassens meget udadreagerende elever tilbydes afspændings- og meditationsteknikker

Supervision anvendes i mange sammenhænge, af enkeltpersoner og af grupper, til faglig og personlig udvikling og til problemløsning og konflikthåndtering. Det er en god idé på forhånd at have gjort sig klart, hvad man gerne vil bruge supervisionen til.

Er udgangspunktet, at man ønsker at arbejde med sin arbejdsmæssige situation, er det væsentligt, at det også er i forhold hertil, at der superviseres. Giver supervisionen også udbytte på andre fronter, end man havde forventet – ja, så er det jo bare en ekstra bonus. Og er man i et supervisionsforløb, som ikke rigtig “rykker”, er det vigtigt at få sagt det højt, uanset om det er et individuelt forløb eller et gruppeforløb, så de justeringer, der er behov for, kan foregå hurtigst muligt.

Supervision kan bl.a. anvendes til:

- At få nye vinkler på en konkret problematik
- At støtte personlig og professionel udvikling
- At bidrage til problem- og konflikthåndtering
- At styrke samarbejde og faglighed
- At forebygge stress og udbrændthed

Hvordan kommer man i gang?

Når en skole ønsker at gøre en fælles indsats for at begrænse stress, kan det gøres på mange måder. Man kan fx revidere skolens arbejdspladsvurdering, APV'en, med særligt fokus på stressaspekter. Man kan fastlægge en stresspolitik for skolen. Og man kan drøfte den enkelte medarbejders muligheder for selv at påvirke sin arbejdssituations stressbelastning. Skolens sikkerhedsgruppe kan prioritere opgaverne og forberede deres udførelse i praksis.

Uanset hvordan man vælger at gå frem, er det en god idé at indlede arbejdsprocessen med et fællesmøde, hvor alle får adgang til samme viden om stress og stresshåndtering, og hvor man får opbygget et fælles sprog til at drøfte problemerne.

Arbejdspladsvurderingen og stress

Arbejdspladsvurderingen er et godt redskab, til at skabe overblik og lave planer for, hvordan skolen kan gøre en fælles indsats for at begrænse stress. APV'en består i en kortlægning af arbejdsmiljøet, som følges op af en beskrivelse af de konstaterede problemer, en handlingsplan for at afhjælpe dem og en plan for opfølgning af handlingsplanens aktiviteter. En APV handler både om det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Den revideres mindst hvert tredje år, og når der sker væsentlige ændringer i arbejdsforholdene.

Der er to mål med at lave en APV:

- At følge og overvåge arbejdsmiljøet på en systematisk måde, så problemer opdages i tide
- At lægge en plan for, hvordan ledelse og medarbejdere skal løse de problemer, som APV'en afdækker

En APV kan udarbejdes på mange niveauer. Der er ingen faste krav til omfang og dybde, men med-

arbejderne skal inddrages. Det er bedre at gennemføre en simpel APV, som bliver fulgt op, end en kæmpeanalyse, der samler støv på hylderne. For at undgå frustration, er det en god idé at opdele handlingsplanerne i forhold, der kan løses umiddelbart, på kort sigt og over en længere periode.

Sygefraværet skal indgå i APV. Det betyder, at sikkerhedsgruppen skal vurdere, om dele af fraværet kan skyldes forhold i arbejdsmiljøet. Loven kræver ikke, at sikkerhedsgruppen aktivt arbejder på at få sygefraværet nedbragt. Det er et ledelsesansvar at gribe ind, hvis det vurderes, at der er arbejdsmiljøforhold, der forårsager et urimeligt højt sygefravær.

Eksemplet på næste side er typisk ved, at det er helt sædvanligt, at en kortlægning i forbindelse med APV-en umiddelbart giver forklaringer på vanskeligheder i det fysiske arbejdsmiljø, men sjældent en tilsvarende enkel sammenhæng, når det drejer sig om det psykiske arbejdsmiljø og stress. Indikatorer som sygefravær og personaleomsætning er væsentlige at inddrage i forbindelse med APV-arbejdet. Det er også vigtigt at vælge, om man vil benytte den årsagsorienterede eller den ressourceorienterede tilgang i henholdsvis kortlægnings- og handlingsfasen af APV-arbejdet.

Skolens stresspolitik

Det vil altid være forskelligt fra skole til skole, hvordan man vil udforme sin stresspolitik, trivselspolitik, nærværspolitik, eller hvad man nu vil kalde den. Det afgørende for planen er, at

- Der tages aktivt stilling til ønsket om at begrænse stress
- Alle ved, hvad der skal gøres, når de selv eller en kollega viser tegn på stressbelastning

- Der gives tid til processen med at formulere en stresspolitik, da denne i sig selv kan afklare mange forhold

Derfor er det vigtigt at undgå, at en stresspolitik blot bliver et manifest, der ikke anvendes i praksis. Det sker let, hvis for få medarbejdere inddrages i processen og tager ejerskab, eller hvis der på skolen ikke er et egentligt ønske om at ændre forholdene.

Det er en god idé at stille sig selv nogle spørgsmål om intentionerne med at udarbejde en stresspolitik for skolen, inden man igangsætter arbejdet. Det kan være spørgsmål om stresspolitikens formål, indhold og form, fx

- Formål med stresspolitikken
- Kriterier for kortlægning, forebyggelse og håndtering af stress på skolen
- Retningslinjer for krisehjælp, når skaden er sket
- Udarbejdelse af stresspolitikken – hvem skal inddrages hvordan og hvornår? SU/SIO/MED? Andre arbejdsgrupper?
- Hvem skal kende stresspolitikken? Medarbejdere og ledelsen? Kommunen og skolebestyrelse, eleverne og forældrekrædsen? Andre samarbejdspartnere?
- Hvilke tilgange og metoder bør anvendes? Årsagsorienterede? Ressourceorienterede?

Eksempel på APV-arbejde på en erhvervsskole

I forbindelse med udarbejdelse af APV'en har sikkerhedsgruppen valgt at bruge et standardspørgeskema til kortlægningen.

Kortlægningen viste en del fysiske forhold, fx lokalestørrelser, udsugning og støj, som trængte til udbedring. Det var langt vanskeligere med det psykiske arbejdsmiljø. Her havde flere skrevet, at det var stressende at være på skolen. Men det kunne ikke umiddelbart aflæses af besvarelserne, hvad der stressede folk. Om det var de samme forhold, der var stressende for alle? Eller hvad der kunne gøres for at nedbringe stressniveauet?

Sikkerhedsgruppen udsendte derfor endnu et "spørgeskema", denne gang med kun to spørgsmål:

1. Hvad giver dig energi og glæde i arbejdet?
2. Hvad frustrerer dig og dræner din energi i arbejdet?

Besvarelserne tydeliggjorde nogle forhold for de forskellige grupper. Den tekniske serviceleder savnede nogle retningslinjer at prioritere sine opgaver efter. Sekretærene var presset af konstant at blive afbrudt i deres arbejde. Lærerne oplevede, at ansvaret for løsningen af skolens opgaver var uklart, og ønskede større tydelighed i opgavefordelingen i ledergruppen. Stort set alle nævnte, at den rå omgangstone blandt eleverne var en belastning.

Resultatet afstedkom, at der blev iværksat nogle forløb om at tydeliggøre ansvar og forventninger, dels for enkelte medarbejdergrupper, dels for den samlede medarbejdergruppe. Skolens leder fik i hele forløbet supervision, og der var tilbud om supervision til alle, der ytrede ønske om det.

Baggrund

På et fællesmøde i sikkerhedsgruppen drøftes skolens stresssituation, idet en yngre lærer få uger forinden er blevet sygemeldt pga. stress. På mødet er der enighed om, at skolen må have en stresspolitik. Første skridt er et fælles møde for samtlige medarbejdere.

Første fællesmøde

På mødet fortæller den inviterede konsulent om stress, årsager til stress og muligheder for at begrænse stress individuelt og i fællesskab. Hovedbudskabet i oplægget er, at der skal være balance mellem de stillede krav og de til rådighed stående ressourcer. Der er enighed om, at det ikke nytter at give de vanskeligste opgaver til de mest uerfarne kolleger.

Processens forløb

Efter konsulentens oplæg er der drøftelser i grupper. Resultatet bliver, at der arbejdes videre med handlingsplaner for stress, ved at der

- Nedsættes en arbejdsgruppe, der er ansvarlig for det videre forløb. Gruppen består af sikkerheds- og tillidsrepræsentanten, skoleledelsen og en repræsentant for hver af de fire afdelinger på skolen.
- Udarbejdes en kortlægning som en del af den på forhånd planlagte arbejdspladsvurdering. Der tilføjes nogle ekstraspørgsmål til det forberedte spørgeskema, bl.a. "Nævn tre forhold i arbejdet, som giver dig energi" og "Nævn tre forhold, som dræner dig for energi", "Har du svært ved at lægge arbejdet fra dig, når du har fri?", "Beder du kolleger om hjælp, når noget er vanskeligt?"
- Udarbejdes en oversigt over muligheder for støtte, fx psykologhjælp og supervision, i tilfælde af stressbelastningsreaktioner. Arbejdsgruppen har ansvar for, at alle på skolen modtager et eksemplar af oversigten.

Andet fællesmøde

Efter kortlægningen samler arbejdsgruppen resultaterne og fremlægger dem for det samlede personale, hvor emnet er udformning af en stresspolitik med tilhørende handlingsplan. Efter fremlæggelsen er det tydeligt, at flere forhold har betydning for stressniveauet på skolen:

- Balancen mellem krav og ressourcer, når opgaverne skal fordeles
- Teamsamarbejdet
- Forventninger til skoleledelsen og til medarbejderne
- Ønsker og forventninger til det kollegiale samarbejde
- Samarbejdet med forældrene
- Samarbejdet med kommunen og eksterne samarbejdspartnere

Planlagte aktiviteter på kort sigt

Efter fællesmødet konkretiseres drøftelserne i en plan:

- Der skal foretages en afvejning af krav og ressourcer, hver gang arbejdsopgaverne skal fordeles. Er der ikke balance, skal der tages initiativ til, at den oprettes.
- Forslag til stresspolitik udformes, ved at arbejdsgruppen fremstiller to foldere: En til intern brug, hvor der samles op på vedtagne beslutninger, og en til ekstern brug, hvor der fortælleres om udadvendte initiativer til at begrænse stress og fremme nærvær på skolen.
- Der udarbejdes fælles retningslinjer for skole-hjem-samarbejdet, fx på hvilke tidspunkter og hvordan en lærer kan kontaktes, og for forventninger til respektfuld kommunikation og håndtering af uoverensstemmelser. Forslaget behandles i skolebestyrelsen.
- Der afholdes møde med samarbejdspartnere uden for skolen, fx repræsentanter for social- og sundhedsforvaltningen og for politiet, med henblik på at fremme samarbejde og kommunikation.
- Der tilbydes supervision og/eller stressreduktions-træning til medarbejdere, der har behov for dette.
- Der tages initiativ til en toårig forsøgsordning, hvor der på hver af skolens fire afdelinger udpeges en "stress-repræsentant", som følger området med særlig opmærksomhed. Ordningen evalueres ved forsøgsperiodens udløb.

Planer på længere sigt

På lidt længere sigt arbejdes der for:

- Supervision til ledergruppen
- Supervision til alle skolens team
- Tilbud om stressreduktionstræning til alle, der ønsker det
- Tilbud om kontinuerlig efteruddannelse i fx træning i konflikthåndtering, kommunikation, samarbejde, teamarbejde mv.
- Tilbud om uddannelse i supervision

Hvad kan den enkelte selv gøre?

Den enkelte kan selv gøre meget for at forebygge og reducere stress i hverdagen. Dette er et vigtigt supplement til arbejdspladsens tiltag i form af fx afvejning af krav og ressourcer og udarbejdelse af APV og stresspolitik. Der er ikke tale om et enten-eller, men et både-og. Men selv om skolen gør, hvad man kan for at skabe et sundt psykisk arbejdsmiljø, må den enkelte også passe på sig selv.

Figur 10. Stressreduktionens gyldne regler

1. Lav dig en daglig arbejdsliste

Mange har glæde af at udarbejde deres egen daglige arbejdsliste. Husk at skrive det på, som du også har nået, og som oprindeligt ikke stod på listen. Så vil du måske opdage, at dine opgaver ofte ændrer sig meget i løbet af en dag. Listen kan hjælpe med at skabe overblik over både det, man skal nå, og over det, man faktisk nåede.

2. Stop op, og giv dig selv en pause

Når vi bliver stressede, er vi tilbøjelige til at miste overblikket, og evnen til at prioritere og tage beslutninger reduceres. Så i stedet for altid at køre på, er det en god idé af og til at stoppe op og give sig selv en pause.

3. Analyser din arbejdssituation

Find ud af, hvad der fremmer stress i din arbejdssituation. Lav en oversigt over en typisk arbejdsdag, og gør op, hvad der giver, og hvad der dræner dig for energi.

4. Hvad kan du selv ændre på?

Hvis der er noget i din jobsituation, du ikke trives med, så find ud af, hvad der kan ændres, og hvad der ikke kan. Arbejd så på at ændre det, du kan. Tit bruger man alt for meget energi på forhold, som man alligevel ikke kan ændre på, og det tager tid fra at gøre noget ved det, som man faktisk kan ændre på.

5. Opstil mål for dit arbejde

Ingen kan lave toppræstationer hele tiden. Hvad er dine mål for dit arbejde? Hvornår er det godt nok? Og hvad er vigtigt for dig?

6. Bed om feedback

Tit er vores egen vurdering af os selv langt mindre positiv end omgivelsernes, eller vi har bare svært ved at vurdere os selv. Bed om tilbagemeldinger fra personer, du har tillid til. Sig tydeligt, hvad du gerne vil have tilbagemelding på, fx "Virker jeg rolig, forvirret eller hektisk, når jeg fremlægger noget?" "Kommer mit budskab tydeligt nok frem?" Chancen for at få brugbar feedback øges, når man er konkret.

7. Accepter, at kritik af dit arbejde er uundgåelig

Vi udsættes alle for kritik fra tid til anden. Især når man arbejder med mennesker, er kritik uundgåelig. Med en professionel distance til kritikken, hvor du ser kritikken som rettet mod dit arbejde og ikke din person, er der større chance for, at du kan bruge kritikken til noget. Del dine oplevelser med andre.

Fortsættes næste side

8. Husk, at du kan trække dig, når situationen føles uoverskuelig

Er du havnet i en situation, hvor du føler dig presset, så giv dig selv lov til at bevæge dig væk fra situationen. Ingen skal stille op til alt, og er din grænse nået, så flyt dig, og giv dig selv et pusterum. Det er bedre at trække sig og måske være nødt til at gå for en stund end at skulle bruge lang tid bagefter på at reparere på sig selv.

9. Bed om hjælp, når du har brug for det

Vi har alle brug for hjælp, ind imellem. Alt for mange får stressreaktioner, fordi de ikke vil bede andre om hjælp. En støttende arbejdspladskultur er et godt værn mod stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø.

10. Etabler en supervisionsgruppe

Faste supervisionsgrupper på arbejdspladsen er en effektiv måde til at sikre faglig udvikling og konstruktiv håndtering af stress, når det opstår.

11. Hold fokus på det positive

Vi er som mennesker tilbøjelige til at huske de ting, vi ikke synes vi gjorde godt nok. Man husker kritikken frem for rosen. Du kan vælge at være bevidst opmærksom på det positive, give opmærksomhed til det, der gik godt, og glædes over det, du nåede. Det er stressforebyggende at fokusere på det positive.

Dette er ikke en udtømmende liste. Derfor er der også gjort plads til, at man kan indføje sine egne gode erfaringer med stressreduktion. De gyldne regler er tænkt som inspiration til den enkelte, men kan også danne udgangspunkt for en dialog på arbejdspladsen, når det drejer sig om at støtte hinanden på en respektfuld måde.

Det er et personligt valg, hvordan man vil forvalte sin sundhed. Og de gyldne regler skal ikke bruges til at slå en selv eller andre i hovedet med. Det er op til den enkelte at vurdere, hvilke punkter der er meningsfulde for ham eller hende. Dem, der ikke giver mening, behøver man ikke at bruge mere energi på. Finder man en relevant, kan man tage den til sig og bruge den. Har man ikke gjort det endnu, er der sikkert en grund til det. Måske føler man faktisk en lille indre modstand, som kræver, at man har nogen til at støtte sig?

Der findes ingen mirakelkur mod stress, og at forsøge at efterleve de gyldne regler til punkt og prikke ville stresse de fleste. Se dem som en mulighed for at hente lidt inspiration til, hvordan man kan gøre noget for at passe på sig selv.

12. Sørg for at lade batterierne op

Ingen kan blive ved med at give uden også at modtage. Det er meget stressforebyggende og stressreducerende at gøre noget, man har lyst til. Stressbelastede personer har ofte tilsidesat lystbetonede aktiviteter i længere tid. Det er sundt at prioritere sig selv, uanset om det er gennem en teatertur, at læse en god bog, at rejse eller noget helt fjerde.

13. Brug motion, afspænding og meditation

Når man er stresset, er man tilbøjelig til at drikke mere kaffe, spise meget sukker, tage bilen i stedet for cyklen, ryge endnu mere osv. – alt det modsatte af, hvad der er godt for én. Det er stressreducerende at dyrke motion, afspænding og meditation.

14. Sørg for søvn og restitution

Søvn og hvile er nødvendigt, også for at forebygge stress. Problemer med at falde i søvn eller urolig og afbrudt søvn er almindelige stressreaktioner. Når man sover dårligt, bliver man også mere sårbar og har vanskeliggere ved at håndtere stressbelastninger. Det er i søvnen og hvilen, at man genopbygges fysiologisk og psykisk. Det er individuelt, hvor meget søvn man har brug for. Nogle er friske og udhvilede efter 5-6 timers søvn, mens andre behøver 8-9 timer.

15. Tilføj dine egne gyldne regler for stressreduktion.

Når man ved, hvordan stress kommer til udtryk, hvad der fremmer det, og hvad man kan gøre for at forebygge og begrænse det – ja, så er det jo bare at komme i gang. Derfor til slut nogle få overvejelser om forandringsprocesser.

Ligesom stress ikke kommer som en tyv om natten, kan længerevarende stress heller ikke fjernes med et trylleslag. Forandringer tager tid. Når et stressreduktionsforløb indledes – uanset om det er et individuelt eller et fælles projekt – vil det sædvanligvis umiddelbart opleves som en lettelse og generere energi. Udviklingsprocessen støder først på barrierer, når man skal ændre indgroede vaner, procedurer og måder at tænke og handle på. Uanset om det er forhold, som man gerne vil ændre, med resultater som man umiddelbart kan mærke hjælper, så kræver processen vedholdenhed.

Ved stressreduktionsforløb vil der også være variationer i de enkelte medarbejders motivation og

reaktionsmåder. Nogle er lette at begejstre, mens andre er mere skeptiske. Selv om nogle kolleger kan virke modvillige, så har de sikkert deres grunde. I en udviklingsproces er det vigtigt at kunne drage nytte af hinandens forskellighed. Gør derfor plads til også disse kolleger.

Nogle gange skal der en person udefra til at igangsætte og ikke mindst fastholde processen. Det kan være for at synliggøre gruppens forskelligheder, for at sikre, at man kommer ud over ikke-udviklende samarbejdsformer, eller for at holde fokus på målet og forløbets succeser. Hvad enten man har inddraget hjælp udefra eller ej, er det dog altid de personer, der er i gang med et udviklingsforløb, som har ejerskabet og ansvaret for forløbet, og som derfor kan og må udtrykke deres ønsker tydeligt til eventuelle eksterne hjælpere.

God arbejdslyst!

Litteratur

Bloch, Charlotte: *Flow og Stress – stemninger og følelseskultur i hverdagslivet*. Samfundslitteratur 2001. Om stress og flow som hinandens modsætninger.

Haslebo, Gitte: *Relationer i organisationer – en verden til forskel*. Dansk Psykologisk Forlag 2004. Om systemiske, narrative og anerkendende tilganges anvendelse i udvikling af organisationer og personer samt i konflikthåndtering.

Langslet, Gro Johnsrud: *LØFT – Løsningsfokuseret tilnærning til organisationsudvikling, ledelsesudvikling og konfliktløsning*. Gyldendal Akademisk 1999. Grundig præsentation af den løsningsfokuserede metode. Med mange eksempler og med fokus på kortlægning af problemer.

Netterstrøm, Bo: *Stress på arbejdspladsen – årsager, forebyggelse og håndtering*. Hans Reitzels Forlag 2002. Grundbog i stresshåndtering på arbejdspladsen.

Stress – Arbejdsbetinget stress. Arbejdstilsynet, april 2006.

Sygefravær og arbejdsmiljø. Arbejdstilsynet, 2. udgave, juni 2005.

Web-adresser

www.ami.dk

Arbejdsmiljøinstituttet er en forskningsinstitution, og hjemmesiden indeholder en del materiale om forskning på området, herunder spørgeskema og vejledning til måling af psykisk arbejdsmiljø.

www.arbejdsmiljoviden.dk

Videncenter for arbejdsmiljø; den fælles indgang til oplysninger om arbejdsmiljø. Her findes materiale om psykisk arbejdsmiljø og stress.

www.arbejdsmiljoweb.dk

Fælles portal til viden og inspiration om arbejdsmiljø i det offentlige og i finanssektoren. Udarbejdet af Branchearbejdsmiljørådene Undervisning & Forskning, Social & Sundhed samt Finans/Offentlig Kontor & Administration. www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/Stress.aspx informerer om stress.

www.arbejdstilsynet.dk

Indeholder oplysninger om tilsyn med virksomheders fysiske og psykiske arbejdsmiljøforhold og information om arbejdsmiljø.

www.bar-u-f.dk

Indeholder information om igangværende projekter i Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning.

www.etsundtarbejdsliv.dk

Nye værktøjer til at forebygge stress i det daglige arbejde med omsorg for andre mennesker udviklet af BAR Social & Sundhed. Endelig version primo 2007.

www.lederweb.dk

Vidensportal målrettet offentlige ledere. Med information om bl.a. psykisk arbejdsmiljø og stress, bl.a. *Stressmagasinet*, Det Personalepolitiske Forums magasin om stress på arbejdspladsen.

www.personaleweb.dk

Om fælles aktiviteter mellem (amts)kommunale arbejdsgivere og lønmodtagere om personalepolitiske emner, arbejdsmiljø og stress.



Med serien *Psykisk arbejdsmiljø i skolen* sætter Branchearbejdsmiljøråd Undervisning & Forskning fokus på håndtering af faktorer, der kan opleves som belastende for arbejdsmiljøet, herunder hvordan balance mellem krav og ressourcer kan bidrage til at mindske presset på den enkelte medarbejder.

Stress i skolen belyser, hvordan man kan erkende symptomer på stress, og tydeliggør, at alle har et ansvar for at reagere på stresssymptomer både hos sig selv og hos andre. Hæftet giver mange anvisninger på, hvordan både skoleledelse, kolleger og den enkelte medarbejder selv kan bidrage til at forebygge og begrænse stressfremkaldende forhold i skolens hverdag.

Seriens øvrige hæfter:

- *Teamarbejde i skolen*
- *Nye roller i skolen*
- *Konflikter i skolen*
- *Vold i skolen*
- *Teamsamarbejde i de gymnasiale uddannelser*
- *Skolelederens psykiske arbejdsmiljø*
- *Vold og trusler – et fælles anlæggende*

Branchearbejdsmiljørådet håber, at hæftet *Stress i skolen* vil kaste fornyet lys over de muligheder, som øget viden om stresshåndtering giver for at udvikle skolens psykiske arbejdsmiljø.



Arbejdsgivere, arbejdsledere og arbejdstagere inden for undervisnings- og forskningsområdet samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning. Branchearbejdsmiljørådet kortlægger branchens særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale, at holde temamøder samt at udvikle arbejdsmiljøkurser

I Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning deltager repræsentanter for KL, Danske Regioner, Frie Grundskolers Fællesråd, Undervisningsministeriet, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, AC, Lederforeningen/Danmarks Lærereforening, Danmarks Lærereforening, Frie Skolers Lærereforening, Handelsskolernes Lærereforening, Dansk Teknisk Lærereforbund, Landsforbundet af Voksen- og Ungdomsundervisere og FOA – Fag og Arbejde.

Varenummer 182019. Køb materialet i www.arbejdsmiljobutikken.dk. Prisen er 25 kr.

Hent opdateringer samt pdf-version på www.arbejdsmiljoweb.dk/balance

Yderligere information om arbejdsmiljø i den offentlige og finansielle sektor på www.arbejdsmiljoweb.dk