



For stort arbejdspres



Branchearbejdsmiljørådet
Finans / Offentlig Kontor & Administration

Indhold

For stort arbejdspres?	3
Brug værktøjet	3
Overblik	4
Hvad er stress?	4
Hvordan opleves stress?	4
Hvem rammes af stress?	6
Årsager til stress	6
Metoder	8
Hvordan takle stress?	8
Handlestrategier (også kaldet coping)	8
Overvind belastningen	8
Beskyt dig mentalt mod belastningen	9
Styrk dine fysiske og psykiske ressourcer	9
Hvordan kan du som leder hjælpe en stresset medarbejder?	10
Sammenhænge mellem grad af arbejdspres og grad af oplevet kontrol	11
Gode råd til lederen	12
De tre copingstrategier	13
Hvis hele afdelingen er præget af negativ stress?	13
Arbejdets organisering	14
Hvis du vil vide mere	15

Værktøjer til handling

Nye krav og udfordringer er dagens orden på danske arbejdspladser. På godt og ondt. I en travl hverdag kan det sætte arbejdsmiljøet under pres.

Dette hæfte er en del af en serie procesværktøjer, Branchearbejds miljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration har udgivet. Formålet er at sætte fokus på, hvordan arbejdspladserne kan styrke de menneskelige ressourcer på arbejdspladserne.

Værktøjerne er udformet som redskaber til ledelsesniveauet på arbejdspladserne. Men de kan også bruges som inspiration til dialog i samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen på arbejdspladsen.

Serien behandler seks temaer, de fleste arbejdspladser på et tidspunkt skal evne at tackle:

- Forandringer på arbejdspladsen
- Manglende indflydelse
- Den vanskelige samtale
- Fravær og personalegennemtræk
- For stort arbejdspres
- Konflikt håndtering

For stort arbejdspress?

Brug værktøjet

Værktøjet kan hjælpe dig med at

- tackle stress i din afdeling
- rådgive medarbejdere om, hvordan de selv kan tackle stress
- tackle stress hos dig selv
- lede på en måde, så stress forebygges

Inspiration til håndtering af stress

Procesværktøjet er ikke en udtømmende "køgebog", men giver nogle forklaringer og idéer til inspiration og handlemuligheder, som lederen selv må tilpasse i situationen.

Procesværktøjet giver først et indblik i, hvad stress er, og hvordan stress ytrer sig. Dernæst præsenteres en række råd til, hvordan lederen kan hjælpe enkelte medarbejdere med at tackle eller undgå stressproblemer. Til sidst gives der forslag til, hvad en leder kan gøre, når stress ikke kun er et problem for enkelte personer, men for afdelingen som helhed.

Overblik

Hvad er stress?

Stress kan defineres som en oplevet spændingstilstand, der medfører en mobilisering af vores fysiske og psykiske ressourcer. Det grundlæggende formål med stress er at optimere såvel menneskers som dyrs mulighed for overlevelse gennem kamp eller flugt. Som Darwin udtrykte det: "The survival of the fittest".

Set i lyset af "det moderne menneskes" kulturelle, sociale og arbejdsmæssige livsbetingelser kan man sige, at individets reaktioner på stress både har fordele og ulemper. Fordelen er, at vi kan yde en større indsats og præstation under krævende omstændigheder. Ulempen er, at stress kan føre til både fysisk og psykisk nedslidning og helbredsforringelse, hvis belastningen fortsætter over længere tid – uden at det lykkes os at bringe situationen under kontrol.

Hvordan opleves stress?

Stress kan vise sig på mange forskellige måder. Det må fastslås, at der ikke findes bestemte typer af oplevelser, der giver bestemte typer af stressreaktioner. Nogle oplever primært fysiske stress-symptomer, andre oplever primært stress på det psykologiske plan. De fleste oplever stress både psykisk og fysisk.

På det fysiske plan kan stress vise sig som:

- anspændthed (også kaldet forøget alarmberedskab)
- indre følelse af uro i kroppen
- anfald af hurtig eller uregelmæssig hjertebanken
- smerter, stikken eller trykken i hjerteregion eller bryst
- kraftig sveden uden forudgående legemlig anstrengelse
- ildebefindende, svimmelhed (søsygefornemmelser)
- spændinger eller smerter i nakken eller i øverste del af ryggen
- spændingshovedpine
- træthed eller smerter i øjnene
- mavesmerter
- trykkende smerter eller sugen i mellemgulvsregionen
- appetitløshed, vægttab

På det psykologiske plan kan stress vise sig som:

- følelsen af at være uoplagt
- hukommelses- og koncentrationsbesvær
- irritabilitet
- rastløshed
- søvnvanskeligheder
- dårligt humør, depression
- tab af initiativ og interesse
- utilstrækkelighedsfølelse
- forøget sårbarhed overfor kritik

Desuden kan stress resultere i hyppige forkølelser og infektioner, fordi stress over længere tid kan være med til at svække immunforsvaret og dermed ens modstandskraft.

For at få et nuanceret billede af ens stressniveau bør symptomerne gradueres *i oplevet hyppighed og oplevet styrke*. Oplever du symptomerne *altid, ofte, jævnligt* eller *sjældent*? Oplever du dem *i svær grad, i middel grad* eller *i ringe grad*? Med til et nuanceret billede hører naturligvis også, om du oplever et eller flere af de ovenstående symptomer.

Det er ikke alle stress-symptomer, som er helbredstruende i den forstand, at man bliver alvorligt syg af dem. Men oplevelsen af stress-symptomer vil i de fleste tilfælde medføre en stærkt nedsat følelse af effektivitet, trivsel og velvære, og derfor skal man under alle omstændigheder tilstræbe at slippe af med sin stress. Hvordan dette kan gøres, uddybes senere.

Det er vigtigt at understrege, at man under alle omstændigheder bør konsultere sin læge, hvis man pludselig får et eller andet fysisk symptom. Det er primært din læge, der bør afgøre, om det handler om stress eller noget andet somatisk, som er behandlingskrævende.

Jo mere plaget man er af stress, jo større er sandsynligheden for, at stress kan give sig udslag i en række adfærdsændringer. Det skal understreges, at man først kan tale om adfærdsændringer, hvis det udvikler sig til et mønster. Omgivelserne, dvs. familie, venner og arbejdskolleger, kan i så fald tage det som udtryk for, at der med stor sandsynlighed er et eller andet, som den pågældende går og kæmper med. Om man skal spørge ind til personen efter fjorten dage, tre uger eller en måned er en vurderingssag. Det vil naturligvis ikke være rimeligt at intervenere allerede efter en dag eller to. Alle kan have dage, hvor man føler sig uoplagt, sur eller irritabel.

Eksempler på adfærdsændringer:

- irritabel eller aggressiv
- stridighed med familie eller kolleger
- humørsvingninger, f.eks. grådlabil
- social tilbagetrækning (isolerer sig)
- ustabil arbejdsindsats
- nedsat præstationsniveau
- opgivende, ligegyldig holdning
- glemsom, ukoncentreret
- ubeslutsomhed
- ser træt, uoplagt eller udkørt ud
- øget forbrug af tobak og alkohol
- medicinmisbrug
- hyppige fysiske klager
- øget sygefravær

Overblik

Hvem rammes af stress?

Stress opstår i et kompliceret samspil mellem de sociale, familiemæssige og arbejdsmæssige betingelser og vores personlige egenskaber og ressourcer. For at forstå, hvorfor nogle mennesker udvikler stress, og andre ikke gør det, må vi fokusere på vores forskellige måder at opfatte og vurdere en given situation på. Det enkelte menneskes opfattelse af sig selv og sin samlede livssituation er derfor af central betydning for, om der udvikles stress eller ej.

Årsager til stress

En væsentlig årsag til arbejdsrelateret stress er, at vi i disse år oplever et større og større misforhold mellem arbejdskrav og personaleressourcer. Dette gælder både inden for den offentlige og private sektor. Kravene om effektivitet og et højt præstationsniveau samt et familieliv, der skal fungere, presser mange mentalt ud i "overhalingsbanen". Hvis der samtidig er et dårligt psykisk arbejdsmiljø, forøges risikoen for mistroivsel, stress og i værste fald udbrændthed.

Det er derfor af helt central betydning, at man styrker de forhold i det psykiske arbejdsmiljø, der fremmer medarbejdernes engagement, trivsel og arbejdsglæde. En væsentlig betingelse for dette er imidlertid, at man prøver at fjerne eller i det mindste reducere de forhold, der typisk giver sig udslag i frustration og stress.

Nedenstående forhold vil hos mange mennesker kunne udløse stress. De kaldes for generelle psykologiske stresspåvirkninger (også kaldet *stressorer*):

- pres
- uønsket omstilling
- uvished
- trussel
- frustration
- konflikt
- tab

Disse stressorer kan naturligvis opleves i såvel arbejdsliv som privatliv. Spørgsmålet er ikke kun, om de er til stede, men i lige så høj grad, hvor *massivt* de opleves af den enkelte. En lang række forhold i det psykiske arbejdsmiljø kan udløse disse følelser. Inden for arbejdspsykologien benævnes de som psykiske arbejdsbelastninger. Her følger nogle eksempler:

- for stort arbejds- og tidspres
- for mange uforudsigelige situationer
- uklare krav, modsætningsfyldte krav, uforenelige krav
- mangel på information eller for sen information
- ringe mulighed for kontrol/overblik over eget arbejde
- ringe mulighed for at planlægge eget arbejde, ringe handlefrihed
- dårligt samarbejde, skjult/åbenlys fjendtlighed
- arbejde præget af tvang eller afsavn

Metoder

Hvordan tackle stress?

Som leder er det vigtigt, at du har kendskab til en række af de handlestrategier, der kan fjerne eller i det mindste reducere dine medarbejders stressniveau. Har du over en periode konstateret en eller flere af de omtalte adfærdssændringer, må du under samtalen med medarbejderen sikre dig, at han/hun åbent og ærligt fortæller om årsagen til sine adfærdssændringer.

Handlestrategier

Herunder ses en række af de handlestrategier (også kaldet coping), som du kan anbefale til dine medarbejdere:

Overvind belastningen

- tilstræb maksimal kontrol ved hjælp af synliggørelse af arbejdsbelastningen
- kom selv med konstruktive løsningsforslag til problemet
- sig fra, hvis arbejdspresset bliver så stort, at du får stress-symptomer
- søg aflastning i en periode, så du kan restituere dig både fysisk og psykisk
- løs problemerne mellem parterne gennem konstruktiv konfliktløsning
- undgå jammer, sure miner og brokkeri. Det løser ikke problemet, tværtimod!

Målet med disse strategier er at fjerne selve *årsagen* til stressbelastningen. Som vi alle ved, er det langt fra altid, at vi har mulighed for *helt* at fjerne årsagen til stress. Derfor er vores mentale indstilling til belastningen mindst lige så vigtig.

Beskyt dig mentalt mod belastningen

- Afstem dit præstations- og ambitionsniveau i forhold til dit arbejds- og tidspres (ikke alt behøver at være til 13 på karakterskalaen. 9 eller 10 er også gode karakterer)
- Prøv at ændre holdning til problemet: "Jeg gør det så godt, jeg kan ud fra de givne betingelser". Eller: "Ud fra de givne betingelser gør jeg en supergod indsats"
- Hold op med at have dårlig samvittighed, skyldfølelse eller betragte det som et personligt nederlag, fordi du ikke magter at udføre to personers arbejde
- Lad være med at lege helt eller tro, du er supermand. Gør du det, kommer du selv til at betale prisen med stress, mistrivsel og sygdom
- Når du har fri fra arbejdet, så hold også fri rent mentalt. Sørg for at være nærværende i dit familie- og fritidsliv. Bekymringerne for problemerne i morgen giver dig kun mindre overskud til at løse dem, når det gælder

I dag har mange mennesker ambitioner og idealer om, at de skal fungere optimalt både i forhold til arbejdsliv, familie- og fritidsliv. Du har hørt det 100 gange før, men der er ingen vej uden om: Hold dig i god fysisk form!

Styrk dine fysiske og psykiske ressourcer

- Motioner jævnligt, helst 3 gange om ugen. ½ times rask gåtur om dagen er i princippet nok. Motion er et af de få områder i livet, hvor du bruger energi, som du får mange gange igen. Samtidig styrker du dit immunforsvar, du sover bedre om natten og får større overskud til både arbejde og familieliv
- Anvend mental styrketræning. Meditation, yoga eller lignende mentale træningsteknikker. Herved styrkes din indre ro og din koncentrationsevne
- En række undersøgelser viser, at behovet for kaffe, tobak, alkohol, sove- og nervemedicin falder, når man (som en fast rutine) træner fysisk og mentalt

Metoder

Hvordan kan du som leder hjælpe en stresset medarbejder?

De omtalte handlestrategier kan give dig inspiration, når du ønsker at hjælpe, støtte eller aflaste en stresset medarbejder.

I mange tilfælde kan du opfordre medarbejderen til selv at komme med nogle konstruktive alternativer til løsning af problemet. Følgende spørgemetode kan anbefales:

- Hvori består problemet helt konkret?
- Hvor tit er det et problem?
- Hvad er konsekvenserne af problemet?
- Hvordan vil du selv foreslå, at vi løser problemet?

Fremgangsmåden kræver naturligvis, at medarbejderen ofrer tid derhjemme på at analysere problemet på en saglig og velovervejet måde. Erfaringen viser, at langt fra alle går så systematisk til værks. Husk *altid* at understrege, at du vil være *meget lydhør* overfor konstruktive forslag og initiativer. Det vil både motivere og opildne medarbejderen.

Hvorvidt ovenstående fremgangsmåde bør anvendes, må altid bero på en vurdering af situationens karakter og af din medarbejders personlige egenskaber og ressourcer. Uanset om det handler om hjælp og aflastning til en medarbejder, eller det handler om nye opgaver, som han/hun skal pålægges, så skal du være opmærksom på følgende:

Pas på "jammer"

Medarbejdere bør aldrig jamre til deres leder.

En typisk jammerbemærkning lyder:

"Jeg har *alt* for meget at lave!"

Svaret fra lederen er helt forudsigeligt:

"Ja, det *har* vi jo alle sammen!"

Mange ledere bliver meget forståeligt allergiske overfor jammer. Skal en medarbejder gøre sig håb om at blive hørt, forstået og respekteret for sine synspunkter, så skal der være *substans* i tingene.

Sammenhænge mellem arbejdspress og oplevet kontrol

Det er afgørende, at den ansatte har mulighed for selv at gøre noget ved problemet; at der er nogle valgmuligheder for ham eller hende. Enten styrer man arbejdet, eller også styrer arbejdet en. En medarbejder bliver kørt ned, hvis han får læsset flere og flere arbejdsopgaver over på sig uden at kunne prioritere eller vælge rækkefølge, men bare må løbe stadig stærkere. Det gælder om at være i en situation, hvor det er *en selv, der styrer arbejdsindsatsen*. Så gør det ikke noget, at man har travlt.

En lang række videnskabelige forskningsresultater viser, at stort arbejdspress kombineret med oplevelsen af kontrol/overblik over arbejdet giver sig udslag i trivsel, vækst og velbefindende (*positiv stress-styring*). Fordelen ved stress er, at vi kan yde en større indsats under krævende omstændigheder. I arbejdsmæssig sammenhæng kan positiv stress-styring defineres som evnen til at bevæge sig ud i overhalingsbanen og yde en stor arbejdsindsats uden omkostninger i form af stress-symptomer. Når man kommer hjem fra arbejdet kan man sige: "Det har været en hård arbejdsdag, men nu kan jeg slappe af både fysisk og psykisk, for det er jo alt i alt gået godt".

Forudsætningen for positiv stress-styring er imidlertid, at man tolker arbejdspresset som en positiv udfordring: "Det er hårdt, men det er også sjovt og spændende og "alt i alt har jeg kontrol over tingene". Når arbejdet tolkes på denne måde er det primært binyrebarkhormonet *adrenalin* som udskilles. Populært kaldes *adrenalin* også for *kamp-hormonet*.

Opleves arbejdet derimod hårdt og ulystbetonet, fordi man ikke er i stand til at få styr, overblik og kontrol over arbejdspresset, medfører det oplevelser af afmagt og frustration. Dette medfører, at man både udskiller adrenalin og binyrebarkhormonet cortisol. Det er denne variant, der på længere sigt udløser negativ stress, fordi udskillelse af stresshormonet cortisol kan svække immunforsvaret og bevirke stressrelateret sygdom.

Metoder

Gode råd til lederen

Som leder skal du derfor være opmærksom på følgende:

- når du prøver at hjælpe eller aflaste en medarbejder, så skal du tilstræbe, at den pågældende vil opleve en realistisk mulighed for kontrol/overblik over arbejdsopgaverne. Ellers vil det ikke opleves som en reel aflastning
- hvis en medarbejder ønsker at afstå fra at påtage sig nye udfordringer, så er det ofte, fordi den pågældende er bange for, at det får "hele læsset til at vælte", altså bekymringen for ikke at kunne få styr over tingene
- en høj grad af oplevet handlefrihed, herunder indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde, vil både virke motiverende og stressreducerende på medarbejderne. Det er ikke *beslutningsmulighederne* men *beslutningsbegrænsningerne*, der giver stress!

Et andet vigtigt forhold, du skal være opmærksom på, er 13-tals personer. De ved godt selv, at de er deres "egen strengeste arbejdsgiver". De er oftest meget ærekære og stiller urimeligt hårde krav til sig selv. Får du mistanke om stress og mistro hos en sådan medarbejder, så prøv at anvende følgende metode:

- Gør det klart, hvor meget du værdsætter hendes/hans arbejdsindsats, men at du synes, hun/han presser sig selv unødigt hårdt
- Prøv at forsikre den pågældende om, at mindre *kan* gøre det. Denne type medarbejdere kan være meget vanskelige at overbevise
- Gør det klart for medarbejderen, at når man har meget at se til, så er det også i orden at fejle en gang imellem, og at det også sker for dig. Mange 13-tals personer betragter det som en katastrofe at fejle, hvorfor de bruger urimelig megen tid og energi på at gå tingene efter igen og igen
- Anvend i øvrigt de omtalte handlestrategier, specielt dem, der er beskrevet under "*Beskyt dig mentalt mod belastningen*".

De tre copingstrategier

Ligesom der ikke er bestemte typer af oplevelser, der giver bestemte stress-symptomer, så er det også individuelt, hvordan stressproblemer skal løses. I nogle tilfælde kan det være nok at passe bedre på sig selv gennem motion, ændrede kostvaner og brug af de gængse afslapningsteknikker. I andre tilfælde er det den psykologiske holdningsbearbejdelse, der skal til (f.eks. at man prøver at drosle lidt ned med hensyn til det høje ambitionsniveau o. lign.). Som en generel regel kan man dog sige, at jo mere plaget man er af stress-symptomer, jo mere skal der sættes ind over for de livsmæssigheder, der er årsag til stress. En del mennesker skal i virkeligheden sætte ind på alle tre kategorier af *copingstrategier*:

- 1 Handle aktivt, dvs. prøve at ændre på selve årsagen til stress
- 2 Ændre holdning til problemet, herunder erkende at det i nogle tilfælde er dig selv, der stresser dig selv unødigt
- 3 Holde dig i god fysisk form

Som afslutning får du følgende råd: *Lyt til din krop!* Kroppen lyver aldrig! Man kan på det mentale plan sagtens lyve over for sig selv og bilde sig ind, at man kan klare det hele, men når din krop begynder at reagere med stress-signaler, så er det i virkeligheden kroppen, der siger *stop*. Lytter du stadig ikke, vil din krop reagere med flere og stærkere stress-symptomer, og fortsætter du stadig ufortrødent i det samme tempo, ja, så reagerer kroppen til sidst med sygdom. Pas godt på dig selv! Du skal holde mange år endnu.

Hvis hele afdelingen er præget af negativ stress?

Hvis mange af dine medarbejdere har stress-symptomer, så har du brug for at *skifte ledelsesstil*. Det er ekstremt vigtigt, at du gør noget. Du må indse, at det er dine handlinger eller dine unladelsessynder, der har bidraget til, at alle nu er stressede.

Det kan være, at der objektivt er for meget at lave. Så må du sørge for

- *enten* at tilpasse ressourcerne til opgaverne, dvs. få flere ansatte i din afdeling
- *eller* at tilpasse opgaverne til ressourcerne, dvs. foretage nogle prioriteringer, sådan at det vigtigste bliver gjort og andet må bortsaneres eller flyttes til andre afdelinger

Det kan også være, at der er for lidt arbejde. Når der er for lidt at lave, bliver arbejdet mindre tilfredsstillende og mindre meningsfuldt, og der opstår let frustrationer og gniderier. Så må du sørge for

- *enten* at I bliver færre, så de enkelte får hænderne fulde og oplever, de gør fyldest
- *eller* at I påtager jer flere opgaver eller løser dem, I har, på et højere kvalitetsniveau og skaber mere værdi

I begge tilfælde højnes energiniveauet, tilfredsstillelsen, meningsfuldheden og dermed arbejdsglæden.

Metoder

Arbejdets organisering

Oftentimes ligger problemet imidlertid et andet sted. Det forhold sig ofte sådan, at objektivt set er der hverken er for lidt eller for meget arbejde til medarbejderne, men

- arbejdet er *uhensigtsmæssigt organiseret*
- medarbejderne har for *ringe indflydelse på egen arbejdstilrettelæggelse*

I så fald bør du gøre følgende:

Find et par medarbejdere, der har idéer til, hvordan arbejdet kan tilrettelægges bedre og giv dem frie hænder til at prøve nye metoder. Følg interesseret med i, hvad de laver, bak dem op og ros dem.

I mange tilfælde kan du lade medarbejderne selv prioritere og vælge den rækkefølge, i hvilket arbejdet udføres.

Ved at udfri medarbejderne fra en afmægtig offerrolle og gøre dem til ansvarlige problemløsere vil du formentlig opdage, at ressourcerne bliver udnyttet bedre, og at der bliver gjort en del opfindelser, der fremmer effektiviteten. Hertil kommer, at medarbejderne nu styrer arbejdet og ikke styres af det. Dette fjerner negativ stress og højner arbejdsglæden.

En sidste mulighed er, at *du selv* er stressfaktoren. Det er du, hvis du

- er humørsvingende og lader dine omgivelser mærke det
- altid er bagud med dit eget arbejde, generelt involverer dine medarbejdere for sent og konstant presser dem til at lave sidste øjeblikks redninger
- ikke giver dine medarbejdere en vis frihed til selv at tilrettelægge deres arbejde
- er generelt afvisende over for medarbejdernes idéer
- tilbageholder information og derved skaber rygter og angst

Husk, at du skal skabe gode rammer for dine medarbejders udfoldelse. Spørg dem (på møder og i udviklingssamtaler), hvad du kan gøre, for at de glæder sig til at komme på arbejde hver dag.

Hvis du vil vide mere

Litteratur

Kilde

Anne Dickson, "Og jeg mener hvad jeg si'r".
Hans Reitzel, København 1993.

M. Frankenhæuser, "Coping with stress at work".
International Journal of Health Services, 11 (4), 1981.

R.A. Karasek, Russell R. Scott and Theorell Tores,
"Physiology of Stress and Regeneration in Job Related
Cardiovascular Illness".
Journal of Human Stress, March 1982.

Richard S. Lazarus, Susan Folkman, "Stress, Appraisal and
Coping". Springer, New York 1994.

James, E. Loehr, "Indre styrke – ydre ro. Sådan overvinder
du stress og kriser med mental træning".
Schultz Forlag, 1994.

Gretty M. Mirdal, "Psykosomatik. Sårbarhed, stress og
sygdom". Munksgaard, København 1990.

Bill Moyers, "Psyke og Helbredelse".
Lindhardt og Ringhof, 1994.

Bo Netterstrøm, "Klar besked om stress".
Aschehoug, København 1997.

Kenneth R. Pelletier, "Krop, sind og stress".
Lindhardt og Ringhof, København 1982.

Johnny Schultz, www.stressnet.dk – Stress Management ApS

Direktør, cand.psych. Johnny Schultz, indehaver af
kursusvirksomheden Stress Management ApS,
Den Gamle Mølle, 8400 Ebeltøft,
www.stressnet.dk – info@stressnet.dk

Udgivelse: BAR FOKA
Udarbejdelse af værktøj: BAR FOKA og
Andersen Management International A/S,
tlf. 35 46 46 46
Design: Bysted HQ
Tryk: Quickly Tryk
Pjecen er trykt på miljøvenligt papir
Fotos: Bysted HQ
Oplag: 8.000
Copyright: Pjecen må gerne kopieres med
tydelig kildeangivelse. Må ikke kopieres til
erhvervs mæssig udnyttelse

Pjecen kan købes hos Arbejdsmiljørådets
Service Center, Ramsingsvej 7, 2500 Valby,
tlf. 36 14 31 31
E-mail ekspeditionen@amr.dk
www.asc.amr.dk

ISBN 87-90998-18-9
Varenr. 222 001



Denne tryksag er svanemærket
Licensnr. xxx xxx

Hvem er BAR FOKA?

Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration (FOKA) er sammensat af repræsentanter fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside. I fællesskab tilrettelægger vi indsatser, der kan give et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø i sektoren.

BAR FOKA har repræsentanter for

Finansministeriet

Kommunernes Landsforening

Amtsrådsforeningen

Københavns Kommune

Frederiksberg Kommune

Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Akademikernes Centralorganisation

FTF (Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd)

- Dansk Socialrådgiverforening
- Finansorganisationerne i FTF
- Kommunalforeningerne

Det kommunale Kartel/Statsansattes Kartel

- HK-Kommunal
- DKK (Det Kommunale Kartel)
- HK/STAT
- StK (Statsansattes Kartel)

Arbejdsmiljøsekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 25, st.

1553 København V

Tlf. 33 93 12 55

E-mail sekretariat@3bar.kk.dk

www.bar-foka.dk