

# Tag en snak om stress

En guide til arbejdspladser



*Vi forebygger  
stress i  
fællesskab*



# BAGGRUND OG FORMÅL

> Denne guide er tænkt som inspiration og værktøjskasse til arbejdet med at forebygge og håndtere arbejdsbetinget stress. Guiden udspringer af drøftelser i hovedudvalget og en enighed om, at skabe rum for dialog om arbejdsbetinget stress i Norddjurs Kommune.

I personalepolitikken er der et krav om, at alle arbejdspladser skal udarbejde lokale retningslinjer for identificering, håndtering og forebyggelse af problemer i tilknytning til forekomsten af arbejdsbetinget stress. Arbejdsbetinget stress kan være et udtryk for arbejdsmiljøproblemer. Derfor er det primære instrument til forebyggelse af stress at have et godt arbejdsmiljø.

Når stress rammer medarbejdere, bliver løsningen ofte hos den enkelte medarbejder. Dette på trods af, at stress er hele arbejdspladsens problem og derfor kalder på et kollektivt ansvar. At løsningen ofte er individuel, kan skyldes at stress for mange er dilemmafyldt, sårbart og tabubelagt, og dermed bliver den forebyggende indsats udfordret. Derfor er det væsentligt at arbejdspladser prioriterer en åben og fokuseret dialog om stress.

Her kan arbejdsmiljøgruppe, TRIO eller lokalt MED-udvalg med fordel bringes i spil som en aktionsstyrke, der kan kvalificere arbejdsfællesskabets daglige arbejde med trivsel og forebyggelse af stress.



Sammen kan leder og tillidsvalgte tage ansvar for indsatsen ved at bidrage til, at der skabes handlemuligheder og rum til de daglige dialoger om forebyggelse, identificering og håndtering af stress.

I guiden kan I blandt andet finde inspirationsspørgsmål til dialog, som kan sætte gang i jeres snak om stress.

Guiden er delt op i fire hovedoverskrifter:

- Definition af stress
- Snak om stress - inspiration til dialog
- Inspiration til lokale retningslinjer
- Udvalgte værktøjer til at forbygge arbejdsrelateret stress.



# DEFINITION

- > Når vi taler om arbejdsbetinget stress er det relevant at afklare, hvordan vi forstår begrebet. Dette er vigtigt, da stress i nogle situationer bliver brugt mere som et hverdagsbegreb, hvor man for eksempel sætter lighedstegn mellem stress og travlhed. Men når man har travlt, kan travlheden stadig være præget af en lystbetonet og engageret følelse for de opgaver, der skal løses. Denne lyst er fraværende, når man er ramt af arbejdsbetinget stress. Man oplever ingen glæde eller energi i forbindelse med sit arbejde eller aktiviteter i privatlivet.

Når begrebet stress benyttes som fagbegreb skelnes der, ifølge psykiatrifonden, ofte mellem varigheden af stresstilstanden - kortvarig stress og længerevarende stress.

- Kortvarig stress er en tilstand, der gør det muligt at reagere og handle hensigtsmæssigt i ekstreme situationer.
- Længerevarende stress udgør en trussel mod helbredet og kan føre til psykisk sygdom.

Stress er ikke en sygdom i sig selv, men en belastningstilstand, som både kan manifestere sig psykisk og fysisk. Belastningstilstanden opstår, når ydre eller indre krav overstiger de ressourcer, den

enkelte har - eller oplever at have. Varigheden af det tidsrum, man befinder sig i en stressende situation, er afgørende for, om stress er stimulerende eller ødelæggende. Biologisk set virker stress gavnligt og hensigtsmæssigt for kroppen ca. den første time, men herefter ophører den gavnlige virkning.

## Tegn på stress

En række psykiske, adfærdsmæssige og kropslige ændringer kan være tegn på, at man har stress - især hvis flere forekommer samtidigt. Psykiske og adfærdsmæssige symptomer på stress kommer fx til udtryk ved at man bliver nervøs, ængstelig, irriteret, ubeslutsom, isolerer sig socialt eller får en usund livsstil. Hjerterebank og hovedpine er nogle af kropslige symptomer, man kan få ved stress.

## Arbejdsbetinget stress kan:

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





## SNAK OM STRESS

> En stor del af det at komme den arbejdsbetingede stress til livs handler om, at man på arbejdspladsen tør at snakke åbent om emnet. Dialog om stress er et fælles ansvar på arbejdspladsen. Rigtig mange stressramte føler et nederlag og tænker "Der er noget galt med mig." Både ledere og kolleger bør derfor undgå antydninger om, at en sygemelding med stress kun skyldes medarbejderens personlighed eller private årsager.

Måden vi taler om stress på arbejdspladsen og måden, hvorpå vi reagerer overfor hinanden, kan have betydning for om og hvordan vi bliver stressede. Ved at tale om stress legitimeres begre-

bet og der skabes et fælles sprog, som sætter rammen for, hvordan vi respektfuldt omgås hinanden og giver mulighed for at den enkelte kan sige til og fra før stress bliver et problem.

Følgende er inspirationsspørgsmål til en fælles dialog om stress, og faktorer som kan have betydning for arbejdsrelateret stress. Dette med formål at nedbryde det tabu, der kan eksistere hos den enkelte og skabe en fælles forståelse og ansvar omkring forebyggelse og håndtering af arbejdsrelateret stress. Det er ikke hensigten, at I skal svare på alle spørgsmålene, men tænk på om der er 2-3 spørgsmål som er særligt relevante for jer.

### **Overvejelser om ressourcer, forventninger og krav:**

Har I en klar og fælles forståelse af, hvad jeres kerneopgave er? Og taler I om, hvordan I oplever det at udføre kerneopgaven?

Oplever I, at tidsplaner og deadlines er realistiske?

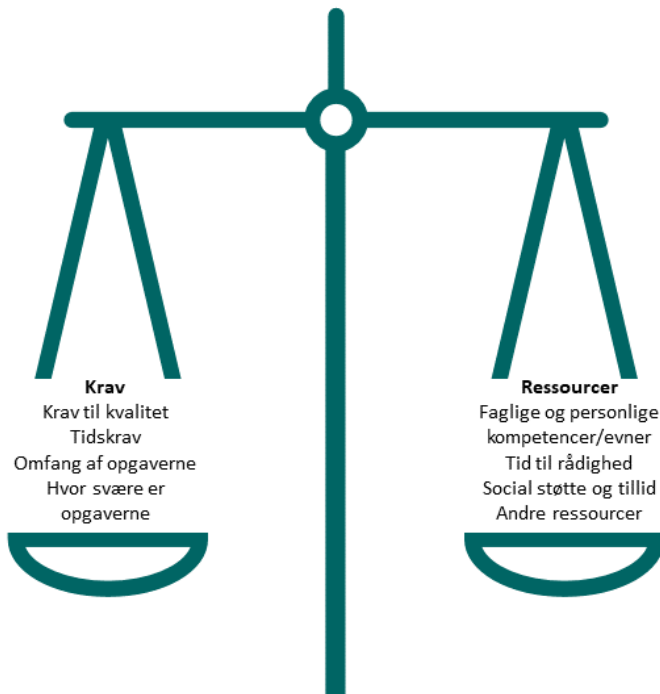
Er der klarhed og fælles forståelse af, hvilken kvalitet i arbejdet, der forventes?

Oplever I, at I har de kompetencer, der skal til for at løse opgaverne?

I hvilken grad er det muligt at have indflydelse på arbejdsopgaver og tilrettelæggelse af arbejdsdagen?

Hvilke personlige og sociale kompetencer italesætter I som særligt centrale inden for jeres område?

Hvad er god konstruktiv feedback for jer? Er det tydeligt hvad intensionen bag feedbacken er?



### Overvejelser om kultur og psykologisk tryghed:

Hvordan taler I om hverdagen på arbejdspladsen? Hvordan er jeres omgangstone og humor?

Hvad opfatter I som god trivsel?

Er jeres sprog med til at skabe eller forebygge stress?

Bliver stress forvekslet med travlhed? Bliver travlhed forvekslet med stress?

Kan medarbejdere give udtryk for usikkerhed og tvivl på sig selv?

Hvordan taler I om og forholder I jer til fejl og opgaver, der ikke lykkes?

Oplever I tilstrækkelig støtte og opbakning fra kolleger og ledelse i pressede situationer?

Er alle medlem af et arbejdsfællesskab omkring opgaveløsningen?

Hvordan håndterer I uenigheder og konflikter? Tager I dem i opløbet, eller lever de videre i det skjulte?





# INSPIRATION TIL LOKALE RETNINGSLINJER

- > En god dialog om stress og arbejdskultur bør ikke stå alene. Både arbejdsgiver og medarbejdere skal samarbejde om at forebygge, håndtere og følge op på stress. I det følgende foreslås punkter til drøftelse og inspiration i forbindelse med udarbejdelse eller revidering af lokale retningslinjer vedrørende forebyggelse og håndtering af stress.



## Identificering af arbejdsrelateret stress

I retningslinjerne kan I forholde jer til, hvordan I vil sikre:

- At alle er opmærksomme på hinandens trivsel og reagerer ved tegn på mistrivsel
- At I er opmærksomme på, hvis en kollega "hænger", ændrer adfærd og isolerer sig
- At I får brugt APV'en til at identificere stress på arbejdspladsen.
- At I har tillid til hinanden og tør være åbne om mistrivsel og symptomer på stress
- At I holder øje med trivslen ved løbende at dele, fx i forbindelse med personalemøder eller andet
- At I løbende får fulgt op på sygefravær, så I kan gribe forebyggende ind, hvis I kan se, at det stiger.



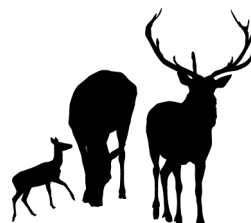
## Forebyggelse af arbejdsrelateres stress

I retningslinjerne kan I for eksempel forholde jer til, hvordan I vil sikre:

- At I taler om forebyggelse af stress som et fælles projekt og ansvar
- At I har en dialog om hvilke forhold, der kan være medvirkende til at skabe henholdsvis trivsel og stress hos jer
- At I styrker den sociale kapital
- At I har normer for god omgangstone. Det er vigtigt at skabe et socialt klima, hvor man kan støtte hinanden, men også skabe et trygt miljø, hvor man kan tale åbent og konstruktivt om problemer på arbejdspladsen, for eksempel om stress.
- At I går arbejdskulturen i sømmene (pausekultur, mailkultur og mødekultur).
- At I involverer MED-udvalg og arbejdsmiljøgrupper i drøftelser af stress.
- At alle ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter tager ansvar for at bidrage til god trivsel, gode samarbejdsrelationer og psykologisk tryghed på arbejdspladsen.

Den lokale dialog på  
arbejdspladsen er vigtig!

Udgangspunktet er værdierne:  
Tillid, ordentlighed,  
udvikling og fællesskab

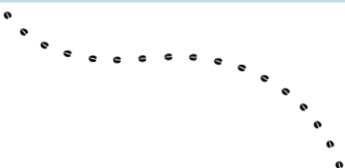




## Håndtering af arbejdsrelateret stress

Forsøg i jeres retningslinjer for eksempel at skabe tydelighed i forhold til:

- At I håndterer overbelastning og arbejdsbetinget stress som et fælles ansvar frem for individuelt problem.
- At man skal undgå at personliggøre stress ved at finde årsager i, at en person er gammel, nyuddannet, syg, hjemlige problemer etc.
- Hvilket ansvar den enkelte, kollegaerne, lederen og organisationen skal tage i forhold til forebyggelsen og håndteringen af stress.
- Hvem der har ansvaret for koordineringen af den løbende stressindsats på arbejdspladserne.
- Hvem den stressramte skal henvende sig til.
- Om der laves en handlingsplan for den stressramte.
- Hvad proceduren er for at få den stressramte tilbage til arbejdet.
- Hvordan I bruger læring af situationen fremadrettet i den videre forebyggelse - evt. på samme måde som, hvis der var tale om en arbejdsulykke.



## Opfølgning på arbejdsrelateret stress

Forsøg i jeres retningslinjer for eksempel at skabe tydelighed i forhold til:

- Hvordan I sikrer at en stressramt medarbejder kommer godt tilbage?
- Hvilke ændringer kan I foretage, så stressen ikke genopstår?
- Hvornår og hvordan vil I følge op på jeres retningslinjer om arbejdsbetinget stress og eventuelt justere dem?







## Arbejd målrettet med de seks guldorn i udøvelse af ledelse

- > Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø fremhæver ”de seks guldorn” som særligt vigtige for det psykiske arbejdsmiljø, blandt andet stress, men de er også vigtige for produktivitet og trivsel. Som leder har man mulighed for at påvirke ”de seks guldorn” for sine medarbejdere igennem udøvelse af ledelse. (Andersen & Kingston, 2016)

### De seks guldorn er, når medarbejderen oplever:

#### 1. Indflydelse

Jeg kan påvirke vigtige beslutninger og forhold omkring mit arbejde

#### 4. Belønning

Jeg får anerkendelse og feedback på mit arbejde, og andre finder min indsats værdifuld

#### 2. Social støtte

Jeg har gode relationer til kolleger og leder, hvor vi interesserer os for hinanden og bakker hinanden op

#### 5. Forudsigelighed

Der er en vis forudsigelighed i mit arbejde, og jeg har mulighed for en vis kontrol

#### 3. Mening

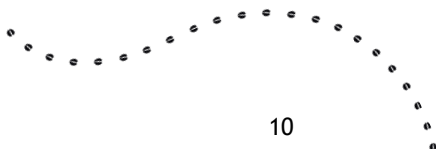
Jeg oplever, at mit arbejde er meningsfuldt, og at jeg kan gøre en vigtig forskel

#### 6. Krav

Kravene til mig balancerer fornuftigt imellem det nemme og det udfordrende

Positiv påvirkning af, hvordan medarbejderen oplever det psykiske arbejdsmiljø

Sammenhæng mellem både trivsel, kvalificeret opgaveløsning og nedsat sygefravær

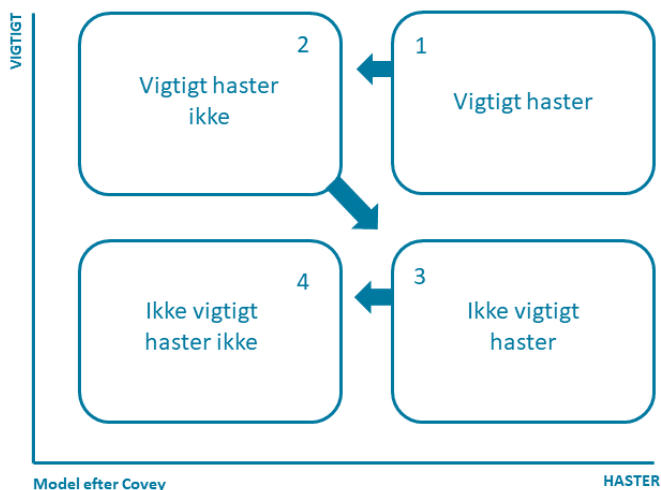


## Hjælp medarbejdere med at skabe balance imellem krav og ressourcer.

> Når medarbejdere får et bedre overblik over, hvilke arbejdsopgaver der er særlige vigtige, og hvilke der kan vente, bliver det nemmere at få skabt en god balance imellem krav og ressourcer. Det kan være særlig relevant, at man som leder støtter sine medarbejdere til at få skabt en god balance, hvis man mistænker at de er i den 'opvarmede fase' på stresstrappen. (Andersen & Kingston, 2016)

- Her kan man som leder bruge redskabet Prioriteringsmatrixen til at støtte sine medarbejdere: Tal med medarbejderen om, hvad der er hans/hendes hovedopgave og formålet med jobbet. Hvad er jobbet sat i verden for at løse?
- Dernæst viser du medarbejderen figuren nedenfor og forklarer de to akser i Prioriteringsmatrixen. Jo tættere en arbejdsopgave er på medarbejderens hovedopgave, des vigtigere er den. Vigtige opgaver er dem, som medarbejderen måske vil blive evalueret eller målt på, og som kan betegnes som primære opgaver. Disse må ikke nedprioriteres. Opgaver, der haster, har med deadlines at gøre. Kan de ændres, eller kan de ikke ændres? (Andersen & Kingston, 2016)

### Prioriteringsmatrixen



> I forlængelse af Prioriteringsmatrixen kan I udarbejde en bruttoliste over arbejdsopgaver. Formålet her er at skabe overblik over alle arbejdspladsens opgaver og blik for, hvordan I kan udnytte ressourcer og faggrupper bedst muligt. Listen kan blandt andet bruges til:

- Prioritering af opgaver generelt og ved sygdom
- Tildeling af "skåneopgaver" til delvis sygemeldte, seniorer mv. (kan anvendes til sygefraværssamtale med henblik på delvis tilbagevenden)



# KILDER

Andersen, M. & Kingston, M (2016). *Stop Stress: Håndbog for ledere*. Aarhus. Forlaget KLIM.

Indsats for psykologisk tryghed. Hvor trykker skoen hos os: [Dialogkort](#).

Lederen. Sådan forbygger du stress hos dine medarbejdere. [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

Pedersen, P. (2019). *En oplyst anderkendes-rejse: Nyt perspektiv på stress*. Fremfærd. Findes på [vpt.dk](http://vpt.dk)

Psykiatrifonden. Stress.

Sammen om mental sundhed. Værktøjer der kan hjælpe dig videre. [Mentalsundhed.dk](http://Mentalsundhed.dk)



September 2022