

Tag hånd om stressen

- ET ARBEJDSHÆFTE



7 INDLEDNING
7 LÆSEVEJLEDNING

11 VIDEN OM STRESS

- 11 HVAD ER STRESS
- 12 HVAD SKYLDES STRESSREAKTIONEN I VORES KROP?
- 13 HVORDAN VISER STRESS SIG?
- 14 STRESS UDVIKLER SIG
- 17 GRADEN AF STRESS

18 INDSATSER FOR HELE ORGANISATIONEN

- 18 SÆT STRESS PÅ DAGSORDENEN
- 19 BLIV KLAR PÅ, HVILKE OMRÅDER I VIL GØRE EN INDSATS PÅ
- 20 BLIV KLOGERE PÅ DIN ORGANISATION
- 22 KONKRETE STRESSFOREBYGGENDE INITIATIVER
 - Lav en handlingsplan
 - Dialogmøde for alle medarbejdere
 - Workshop for personaleledere og projektledere
 - Lav en stresspolitik

27 MIN STØTTE SOM LEDER

- 27 BLIV KLAR PÅ, HVILKEN INDSATS DU VIL GØRE
- 27 ER DU SELV STRESSET?
- 28 FIRE STRESSHÆMMENDE FAKTORER
- 30 HVAD KAN JEG GØRE FOR DEN ENKELTE MEDARBEJDER OG AFDELINGEN?
Jeg vil som leder gerne forebygge stress
- 30 PRØV "STYR MED STRESS"
Jeg har en medarbejder, der viser tegn på stress
Jeg har en medarbejder, der kommer retur fra sygemelding

34 MIN STØTTE TIL GRUPPEN

- 34 HVAD KAN JEG GØRE?
Jeg vil gerne tage initiativ til at forebygge stress
Jeg oplever belastende forhold
- 35 HVAD KAN JEG GØRE FOR MIN KOLLEGA?

37 MIN EGEN STRESS

- 37 HVORDAN HOLDER JEG ØJE MED, OM JEG BLIVER STRESSET?
- 38 HVAD GØR JEG, NÅR JEG BLIVER STRESSET?
Stop op! Find ud af, hvad der stresser dig. Gør noget ved det
Forslag til hvad du kan gøre i hverdagen, på arbejdet og i livet
- 42 HVORDAN FOREBYGGER JEG STRESS I MIN HVERDAG?
På forkant generelt i livet, på arbejdet og dig selv

VÆRKTØJER

- 3 STRESSIGNALER
- 4 STRESSFAKTORER
- 24 WORKSHOP ORGANISATORISKE PERSPEKTIVER
- 44 DE SEKS GULDKORN
- 45 EN GOD SAMTALE OM STRESS
- 46 FÅ HOLD PÅ OBSERVATIONER
- 47 PRIORITER DINE OPGAVER

INDHOLD



Stresssignaler

Sæt **X** ved dem, du genkender. Tænk evt. på et tidspunkt, hvor du var stresset.

FYSISKE

- Hovedpine
- Spændinger i nakken
- Ryster på hænderne
- Sitren i muskler
- Uro i kroppen

- Kvalme
- Uro eller ondt i maven
- Nedsat/ingen appetit
- Diarré eller forstoppelse

- Hjerterebanken
- Sveder mere
- Kort åndedræt
- Trykken for brystet
- Svimmelhed
- Forhøjet blodtryk

- Træthed
- Svært ved at falde i søvn
- Sover dårligt
- Vågner pludseligt

- Ofte syg
- Opblussen af kronisk lidelse

ADFÆRD/OPFØRSEL

- Spiser mindre/mere mad
- Spiser mere slik/søde sager
- Drikker mere kaffe/
sodavand
- Drikker mere alkohol
- Tager mere medicin

- Irritabel/opfarende
- Flere konflikter
- Dårligt humør
- Indesluttet
- Humørsvingninger
- Nedsat humoristisk sans

- Rastløs/kan ikke sidde stille
- Impulsiv
- Melder fra til sociale
arrangementer

- Mangler overblik
- Laver flere fejl
- Kan ikke koncentrere sig
- Hopper mellem opgaver

- Inddrager pauser
- Har flere sygedage

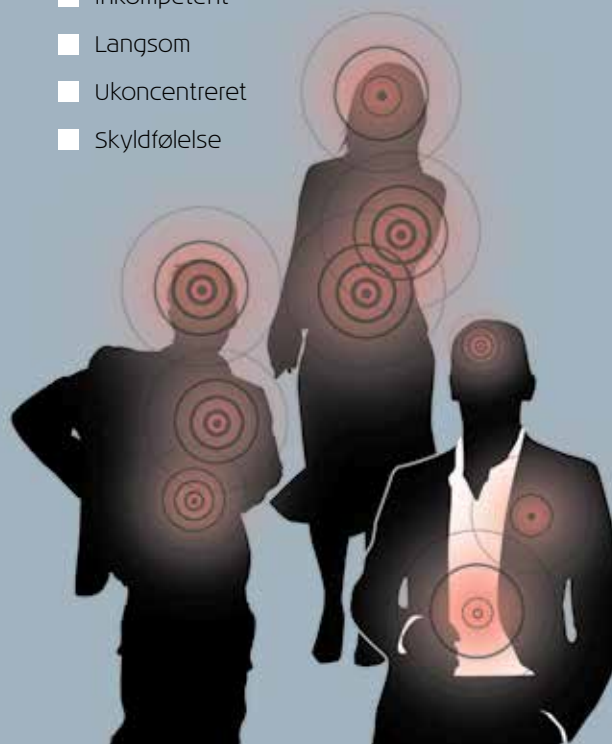
FØLELSER

- Nervøs
- Bange/angst
- Magtesløs
- Opgivende
- Deprimeret

- Hudløs
- Følsom
- Sårbar (over for kritik)
- Let ved tårer

- På vagt
- Rastløs
- Træt
- Irriteret
- Frustreret

- Uduelig
- Utilstrækkelig
- Inkompetent
- Langsom
- Ukoncentreret
- Skyldfølelse





Stressfaktorer

Sæt X ved dem, du oplever.

TIL DAGLIG

- Læse/svare mails/sms
- Telefonbeskeder
- Telefon, der ringer
- Kolleger, der henvender sig
- Møder
- Snak/uro i storrum
- Ingen/få pauser
- Myldretid/transport
- Aflevere/hente børn
- Syge børn
- Arrangementer i skole mv.
- Børns mistrivsel
- Handle ind
- Lave mad
- Gøre rent
- Betale regninger
- Se venner
- Familiearrangementer
- Dyrke sport
- Holde sig opdateret
- Konflikter

PÅ JOBBET

- For meget at lave
- For svære opgaver
- For lidt at lave
- Uklar rollebeskrivelse
- Uklare krav
- Uklare forventninger
- Mange forventninger
- Urealistiske mål
- Tidspres
- Manglende indflydelse
- Manglende anerkendelse
- Mange forandringer
- Præstationskultur
- Uklar/dårlig ledelse
- Selvledelse uden rammer
- Ukoordineret projektarbejde
- Uklare belønningssystemer
- Egne konflikter
- Andres konflikter
- Dårlig stemning
- Dårlig relation til leder
- Få sociale aktiviteter
- Ensomhed

I LIVET

- Skilsmisse/separation
- Egen alvorlig sygdom
- Alvorlig sygdom i familien
- Hospitalsbesøg
- Dødsfald i familien
- Arbejdsløshed
- Nyt job
- Få barn
- Tilbage fra barsel
- Flytte bolig
- Bygge om
- Balance mellem familie og arbejde



INDLEDNING

Arbejdshæftet tager udgangspunkt i, hvad vi hver især kan tage af initiativer eller gøre af indsatser for enten at forebygge stress på arbejdspladsen eller for at håndtere længerevarende og/eller tungtvejende belastninger, der kan føre til stress.

Uanset vores rolle eller placering i organisationen har vi mulighed for – eller måske ligefrem et ansvar for – at gøre en indsats for at undgå stress.

Arbejdshæftet er struktureret efter IGLO-modellen, dvs. de fire niveauer i en virksomhed: Individ, Gruppe, Leder og Organisation. Vi har blot vendt rækkefølgen om, så du i hæftet finder forslag til tiltag rettet mod henholdsvis hele organisationen, dine medarbejdere (leder), dine kolleger (gruppe) og dig selv (individ).

Læser du hele hæftet, vil du se, at flere tiltag er relevante på flere af niveauerne. Generelt skal du være opmærksom på, at når vi bruger betegnelsen "gruppe", så dækker det over alle former for organisatoriske grupperinger, fx en afdeling eller et projektteam.

LÆSEVEJLEDNING

Hvis du ikke allerede har en god forståelse for, hvad stress er, så skal du begynde med at læse afsnittet "Viden om stress" (se side 11).

Denne viden er essentiel for at arbejde med stress, og værktøjerne giver også bedre mening, når du forstår, hvad de skal afhjælpe.

Herefter kommer de fire kerneafsnit med forslag til initiativer på de fire organisatoriske niveauer.

Organisation (se side 18); Arbejdshæftet giver forslag til overvejelser og indsatser på det overordnede niveau, der er rettet mod alle medarbejdere i hele organisationen. Det vil typisk være virksomhedens ledelse, arbejdsmiljøorganisationen (AMO), personaleafdelingen (HR), samarbejdsudvalget (SU) eller en tillidsrepræsentant (TR), der tager initiativ til at forebygge stress eller håndtere belastende situationer på dette niveau. Indsatser rettet mod grupper eller enkelte medarbejdere i organisationen finder du i nedenstående afsnit rettet mod leder, gruppe og individ.

Leder (se side 27); Arbejdshæftet kan hjælpe dig med at forebygge stress blandt medarbejderne i dit team eller din afdeling. Derudover er det dit ansvar som leder at reagere og handle, hvis du hører om eller selv oplever, at en medarbejder i teamet/afdelingen viser tegn på stress.

Gruppe (se side 34); Arbejdshæftet kan hjælpe dig med at bidrage til, at dit team eller din afdeling trives samt hjælpe dig med, hvad du kan gøre, hvis du oplever tegn på stress hos en kollega.

Individ (se side 37); Arbejdshæftet kan hjælpe dig med at tage vare på dig selv og dit helbred, uanset om du er leder eller medarbejder. Derudover har du et ansvar for at gå i dialog med din leder eller en anden i din organisation, hvis du oplever, at dine arbejdsforhold – eller private forhold – er eller vil blive belastende for dig.

I omslaget og i de forskellige afsnit i arbejdshæftet peges der på de værktøjer, der vil være gode at bruge til at forebygge stress.

Stress er en helt **naturlig** reaktion, når vi **oplever** en **belastende** situation.



Myter

Stress er en sygdom – én gang stress, altid stress. Stress rammer kun medarbejdere og ledere, der er svage eller mindre kompetente.

Fakta

Ifølge Sundhedsstyrelsen er andelen af voksne med en høj score på stress-skalaen steget fra 21% i 2013 til 25% i 2017 og 29% i 2021.

Stress er endvidere mere udbredt blandt unge end ældre, hvilket kan være nyttig baggrundsviden når fx ledere skal oplære og instruere nye ansatte.

Kilde: Den nationale sundhedsprofil, 2021 Tal og fakta om stress – Sundhedsstyrelsen.

VIDEN OM STRESS

Det er vigtigt at forstå, hvad stress er for en størrelse, når man gerne vil arbejde med at forebygge stress. Viden om stress vil gøre det lettere for dig at deltage i snakken om at forebygge stress, at forstå de forskellige indsatser samt at kunne opdage tegn på stress.

HVAD ER STRESS?

I dette hæfte arbejder vi ud fra den forståelse, at:

Stress er en helt **naturlig** reaktion, når vi **oplever** en **belastende** situation.

Stress er en ur gammel og helt **naturlig** reaktion i vores krop, der sætter os i stand til at håndtere en farefuld situation ved enten at kæmpe eller flygte.

Det er individuelt, hvad vi **oplever** som stressende, og vi kan også på forskellige tidspunkter have mere eller mindre overskud til at håndtere belastende situationer.

En situation er **belastende**, når den kræver mere af os, end vi umiddelbart er i stand til at håndtere, hvad enten det er indefra af tanker og følelser eller fra omgivelserne.

Det kan være svært at få hold på, hvad stress er, for vi bruger begrebet i forskellige situationer.

- Stress er en ren fysisk/psykisk reaktion i vores krop, der sker, når vi oplever en belastende situation. Det er ikke en reaktion, som vi umiddelbart har kontrol over. Det er den forståelse af stress, som ovenstående definition dækker over.
- Når vi i hverdagen snakker om, at vi "er stressede", så er det typisk, når vi mærker de virkninger, som stressreaktionen har på vores krop, vores opførsel og vores følelser, når en belastende situation har stået på i noget tid.
- Når vi snakker om, at nogen "har stress" eller "går ned med stress", så mener vi typisk, at de er så påvirkede af stressreaktionen, at de er blevet så fysisk og/eller mentalt belastet, at de har brug for hjælp.

Kortvarig stress

Hvis den belastning, vi oplever, kun varer kort og ikke er voldsom, så kan vi snakke om kortvarig stress. **Kortvarig stress** er sjældent skadeligt for os, så det tager også kun kort tid at komme sig igen. Det kan fx være en meget presset formiddag, hvor vi ikke synes, at det kører, men det er overstået til frokost, hvor vi kan puste ud og lægge det fra os. Eller et par hårde dage med deadline fredag eftermiddag, hvor vi kan gå på weekend og slappe af.

Vi vil alle opleve kortvarig stress fra tid til anden. I dette arbejdshæfte vil vi ikke have fokus på at forebygge kortvarig stress, men betragte det som et vilkår. Det er dog stadig vigtigt at have øje på den kortvarige stress. Vi kan bruge den kortvarige stress til at lære vores stresssignaler at kende og dermed forebygge langvarig skadelig stress. Al skadelig stress er alt andet lige startet med, at vi "bare lige" oplevede en belastende situation, som så blev ved og ved...

Skadelig stress

Skadelig stress opstår som reaktion på enten en langvarig eller en meget voldsom belastning. Vi siger også, at vi bliver overbelastede, og hvis belastningen fortsætter, så risikerer vi at "gå ned med stress".

På arbejdet i kontorvirksomheder får vi typisk skadelig stress pga. langvarig belastning også kaldet **langvarig stress**. Belastningen kan skyldes mange forskellige forhold, som fx at vi har mere arbejde, end vi kan nå, at vi frygter for vores job, eller at vores arbejdsforhold eller opgaver hele tiden forandrer sig.

Den skadelige stress, der opstår pga. en voldsom belastning som fx en ulykke eller et overfald, er ikke typisk arbejdsrelateret stress i kontorvirksomheder, og der vil derfor ikke være fokus på at forebygge denne type stress i dette arbejdshæfte. Vær opmærksom på, at hvis en medarbejder har været udsat for en voldsom belastning, så vil det kræve særlige hensyn.



HVAD SKYLDES STRESSREAKTIONEN I VORES KROP?

Stress skyldes kroppens produktion af stresshormoner som fx kortisol og adrenalin, samtidig med at vi producerer mindre af 'lykkehormonet' serotonin. Stresshormonerne sørger for, at der kommer mere energi til musklerne ved:

- at få hjertet til at slå hurtigere, så der kan komme mere ilt til musklerne.
- at omdanne fedt og protein i blodet, så der kan komme mere sukker til musklerne.

Det er det, vi oplever som hjertebanken, åndedrætsbesvær, svedige hænder, anspændthed, muskelspændinger mv. Faldet i serotonin betyder samtidig, at vi er tilbøjelige til at blive i dårligere humør, miste appetitten samt blive mere irritable, angst og opfarende.

Stresshormonerne sørger også for, at andre funktioner i kroppen 'lukker ned', så de ikke bruger energi, som fx vores fordøjelse og organer. Dette gælder faktisk også vores hjerne, hvilket betyder, at vi bliver dårligere til at huske, at koncentrere os, at overskue situationen samt at prioritere opgaverne.

Alt i alt betyder det, at kroppen kommer i ubalance i den gode sags tjeneste for at hjælpe os med at overkomme den belastning, vi oplever. Men i forhold til i urtiden, hvor udfordringerne krævede kamp eller flugt og en hurtig, fysisk indsats, så kræver vore dages udfordringer ikke, at vi giver bunkerne, chefen eller kollegerne én på hatten, eller at vi flygter ud af kontoret eller mødelokalet - selvom det er dét, vi allermost har lyst til, for det er netop dét, vores krop har beredt os på.

I stedet for har vi brug for at tænke, overskue og prioritere, og det er lige netop, hvad vi **ikke** kan, når vi er stressede. Vi bliver derfor dybt frustrerede over ikke at kunne håndtere situationen og føler os ofte både udelige og inkompetente. Og så starter en ond spiral, hvor vi planløst hopper frem og tilbage mellem tanker og opgaver uden at få lavet noget, samtidig med at vi frygter, at vi ikke gør det godt nok, eller at vi ikke når det hele.

I urtiden ville vi, når vi havde bekæmpet eller undsluppet udfordringen, sætte os ned og hvile, så vi kunne komme os oven på den belastning vores krop havde været udsat for. Nu om dage kræver det, at vi selv opdager de signaler, kroppen sender os om, at den er i ubalance. Gør vi ikke det og blot fortsætter med at forsøge at klare alle udfordringerne, så bliver signalerne blot flere og flere og kraftigere og kraftigere, efterhånden som vi får det dårligere og dårligere.

HVORDAN VISER STRESS SIG?

Stress viser sig på tre forskellige måder, nemlig ved at vi får det fysisk dårligere, at vi ændrer vores opførsel, og at vi oplever en masse ubehagelige følelser.

👁 Se en oversigt over stresssignaler i hæftets omslag side 3.

Symptomerne på stress kan over tid blive endog meget kraftige.

- Ved kortvarig stress vil stresssymptomerne forsvinde igen, når vi fjerner belastningen og lige får pustet ud.
- Ved langvarig stress skal vi udover at fjerne belastningen også give kroppen mulighed for at komme sig. Den ubalance, der har været i kroppen, mens vi har været stressede, har bogstaveligt talt slidt på os - både fysisk og mentalt. Kroppen skal derfor i gang med at hele sig selv igen. Det afhænger af belastningen og ens aktuelle situation, hvad der skal til, og hvor lang tid det tager at komme sig. I svære tilfælde vil det kræve en hel eller delvis sygemelding.

Der er god grund til at forebygge stress eller reagere tidligt på stresssignaler hos sig selv, en medarbejder eller en kollega, således at situationen ikke udvikler sig og bliver skadelig for den enkelte.

Tryghed

Når vi er utrygge, så bekymrer vi os, og bekymringer kan sætte gang i en stressreaktion i kroppen. Så jo mindre vi har at bekymre os om, jo mere trygge er vi, og jo mindre stressede er vi.

Stresssignaler

Vi overhører typisk stresssignalerne ubevidst, fordi vi er splittede mellem at levere og præstere og at tage de stresssignaler, kroppen sender, alvorligt.

Vi vælger oftest at levere og præstere, fordi vi oplever, at der er krav og behov, vi er nødt til at opfylde. Typisk udefra i form af fx deadlines, der skal nås, eller et familieliv, der skal fungere.

Men det kan også være indefra i form af høje krav til sig selv om at være dygtig eller gøre karriere.

Mange stresssymptomer ligner de symptomer, vi også oplever i forbindelse med andre sygdomme, så husk at gå til læge og blive tjekket.

Trivsel



"I flow"

- god energi, aktiv, koncentreret, engageret, godt humør, præsterer, udvikler sig



Jeg føler mig presset...

- belastende situation, travl, mangler overblik, glemmer, laver småfejl, ukoncentreret, urolig, kort lunte, stresssymptomer



Lad mig være - jeg har ikke tid...

- overbelastet, ser træt/skidt ud, svær at fastholde, mange fejl, konflikter, sygedage, mange/svære stresssymptomer

Stress



Jeg kan ikke mere

- går ned med stresskollaps, kan fx ikke bevæge sig, kan intet huske, angst, risiko for depression, sygdommelding

STRESS UDVIKLER SIG

Stress er ikke et udtryk for at have travlt. Man kan sagtens have travlt, uden at det fører til stress. Og omvendt kan man sagtens være stresset uden at have travlt. Så længe vi oplever, at vi nok skal klare situationen - eller tænker, at det går nok, selvom vi ikke klarer det - så bliver vi sjældent stressede.

Vi kender alle de dage, hvor det kører for os, og vi får en masse fra hånden. Vi jonglerer mange opgaver, går effektivt fra møde til møde, får omprioriteret dét, vi ikke når og får også lige fikset et par uforudsete problemer. De dage føles skønne, og vi er "i flow" med os selv, og det vi laver.

Det er først, når vi enten udefra bliver belastet med mere, end vi kan klare (opgaver, konflikter, forandringer, kriser), eller vi indeni begynder at frygte for, hvad der vil ske, hvis vi ikke klarer det, at situationen bliver belastende, og vi reagerer med stress. Hvor vi ellers er "i flow" og i ét med det, vi laver, så træder vi nu ud af situationen, ser på den udefra og bekymrer os om det, vi har gjort eller ikke fået gjort, eller hvordan det mon vil gå. Det er således ofte både situationen og de tanker, vi gør os om situationen, der er med til at belaste os og få os til at føle os pressede.

Hvis vi ikke får reageret i tide og håndteret den pressede situation, så vil stressen udvikle sig, og vi får det dårligere og dårligere, og stresssignalerne bliver tydeligere og tydeligere. Vi ender således med at blive overbelastede og risikerer at få et stresskollaps.

Den forebyggende indsats mod stress ligger på de to første trin. På disse trin har vi mulighed for at arbejde med det, der allerede fungerer godt, og samtidig blive klædt på til at reagere og justere, lige så snart vi opdager, at en situation udvikler sig til at være belastende for en eller flere medarbejdere.

Forebyggelse af stress

Se konkrete stresshæmmende ledelsværktøjer på side 28-31, som en del af forebyggelse og håndtering af stress.

Mestringsstrategi

Det man gør, når man bliver presset, stresset eller kommer i en eller anden form for krise

Summen af ressourcer og belastninger

Graden af stress

Menneskelig faktor

- Personlighed
- Temperament
- Genetisk profil
- Opvækst
- Forventninger
- Livsstil

GRADEN AF STRESS

Det er individuelt, hvor stressede vi bliver af en belastende situation. Graden af stress afhænger på den ene side af de ressourcer, og de belastninger/stressfaktorer, vi oplever (se stress-faktorer på side 4 og "de seks guldorn" på side 44), og på den anden side afhænger den af, hvem vi er og vores erfaringer og strategier i livet.

I dette arbejdshæfte har vi fokus på at forebygge stress ved at styrke vores ressourcer og reducere vores belastninger, og det vil de kommende fire kapitler handle om.

Det er også muligt at forebygge stress ved at arbejde med sig selv og sine mestringsstrategier og/eller forstå sig selv bedre. Det gøres typisk gennem personlig udvikling hos en coach, en terapeut eller lignende.



INDSATSER FOR HELE ORGANISATIONEN

Det er overordnet arbejdsqiverens ansvar, at der er

- en forsvarlig planlægning og tilrettelæggelse af arbejdets udførelse
- en forsvarlig indretning af arbejdssted
- instruktion af medarbejdere om arbejdets udførelse
- tilsyn med arbejdets udførelse.

SÆT STRESS PÅ DAGSORDENEN

Ledelsesmæssig opbakning er vigtig for at kunne gøre en god indsats for stress i hele virksomheden. Nedenstående punkter kan hjælpe med at få stress på ledelsens agenda.

- Jeres egen statistik om personaleomsætning, sygefravær og sygemeldte medarbejdere
- Resultater fra jeres seneste APV og/eller medarbejdertilfredshedsundersøgelse
- Resultater fra samtaler med fratrædende medarbejdere ("exit-samtaler")
- Konkrete observationer fra arbejdspladsen.
- Udtalelser fra ledere og medarbejdere (bruges med varsomhed)
- Erfaringer fra andre områder i virksomheden, hvor det havde konsekvenser, at der ikke blev gjort en indsats i tide
- Konkrete cases om forebyggelse af stress fra andre afdelinger eller (lignende) virksomheder
- Viden om trivsel og stress - brug dette hæfte; BFA Kontor pjecen "Trivsel på kontoret", læs bøger, artikler og hjemmesider om emnet, rådfør jer med en ekspert
- Du skal ikke have en løsning klar, men være nogenlunde klar på, hvilke fordele du mener, jeres virksomhed kan opnå ved at forebygge stress
- Generel statistik om stress kan også være nyttig til at vise, at stress er et indsatsområde, der er relevant for alle virksomheder både i Danmark og globalt.

Hvem kan sætte stress på dagsordenen?

- **Ledelsen** kan selv sætte stress på dagsordenen.
- **AMO**: Stress er et arbejdsmiljøområde, som AMO bør være opmærksom på. Tag det op på næste AMO-møde, og drøft, hvordan AMO kan bidrage til den dagsorden. Måske I beslutter, at ledelsesrepræsentanten skal sætte jeres forslag på ledelsens dagsorden.
- **HR** har typisk både formel og uformel viden omkring personaleomsætning, sygefravær, konflikter m.m. i organisationen. HR kan bruge denne viden til at sætte stress på dagsordenen.
- **SU** har samarbejde som et af deres fokusområde og har som AMO også både ledelsen og medarbejderne repræsenteret.
- **TR** har indsigt i konkrete arbejdsforhold via deres involvering i personsager, konflikter m.m. TR kan bruge denne viden til at sætte stress på dagsordenen i samarbejde med kolleger og ledelse.
- **Arbejdsmiljørepræsentanter** har indsigt i de konkrete forhold, der gør sig gældende inden for det område, de dækker, og kan bruge denne viden til at sætte stress på dagsordenen i AMO og over for medarbejdere.
- **Medarbejdere** i øvrigt kan bidrage til at sætte stress på dagsordenen ved møder generelt og ved at gå til sin arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant eller leder.

Det er ofte nemmere at få stress på ledelsens dagsorden, hvis der er konkrete problemer i virksomheden, der kan løses, og der dermed kan opnås en besparelse på fx sygefravær. Det kan være sværere at være motiveret til at gøre en indsats for at forebygge stress, hvis alt er i den skønneste orden. Prøv alligevel!



Refleksion

Hvad oplever I konkret i jeres virksomhed?

Hvad siger jeres APV om stress?

Har I besluttet en stressindsats på jeres årlige arbejdsmiljødrøftelse?

Hvilken?



BLIV KLAR PÅ, HVILKE OMRÅDER I VIL GØRE EN INDSATS PÅ

Før I går i gang med konkrete indsatser, vil det være en god idé at nedsætte en mindre arbejdsgruppe, der kan lave et oplæg til, hvordan I vil gribe opgaven an, og hvilke områder I vil gøre en indsats på. Brug AMO eller SU eller sammensæt en gruppe med god repræsentation fra ledelse, ledere, AMO, HR, SU, TR og medarbejdere.

Den første del af arbejdet vil være at indsamle den information, I har om jeres virksomhed, og tage en dialog omkring, hvad I ved om forebyggelse af stress, samt hvad I konkret oplever i virksomheden. I kan hermed komme frem til, hvor en forebyggende indsats mod stress vil gøre mest gavn. Hvad gør I allerede godt og kan bruge proaktivt, og hvor kan I forbedre jer, så I mindsker risikoen for stress.

APV og den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Det er oplagt at bruge jeres seneste APV og den årlige arbejdsmiljødrøftelse til at sætte fokus på forebyggelse af stress. Se fx BFA Kontors vejledning om "Tid til APV" og om "Den årlige arbejdsmiljødrøftelse".



Refleksion

Hvordan får I ledelsens opbakning?

Hvem hos jer sætter stress

på dagsordenen?

Andre overvejelser...



BLIV KLOGERE PÅ DIN ORGANISATION

Stressforebyggende og stressudløsende faktorer findes i alle dele af en organisation, fx virksomhedens struktur, kultur eller ledelse. Er der et område, der ikke fungerer godt nok, så er det værd at sætte fokus på.

Vi har nedenfor stillet en række spørgsmål omkring typiske stressfaktorer inden for seks perspektiver af en organisation (Struktur/Kultur/Ledelse/Rolle, kompetencer og udvikling/Retfærdighed/Forandringer).

- 👁 Brug spørgsmålene til at blive klogere på jeres organisation. På side 24 er der et forslag til, hvordan I kan holde en workshop i arbejdsgruppen med det formål at få kortlagt og prioriteret områder i virksomheden, hvor I kan have mest gavn af at sætte ind over for stress.



Struktur

Dette område handler om, hvordan I har organiseret jer. Jo mere **klar** organiseringen er for medarbejderne, og jo mere **indflydelse** de har på, hvilke opgaver de skal løse, og hvordan de løser dem, jo mindre sandsynlighed for stress.

- Er virksomhedens strategi klar og kendt af lederne og medarbejderne? Er strategien gjort operationel? Føler medarbejderne, at de bidrager til den overordnede strategi? Og er det meningsfyldt for dem?
- Fungerer strukturen i forhold til de opgaver, medarbejderne skal løse? Eller skal de selv koordinere på tværs? Er de begrænset af, at andre skal ind over? Dette tager både tid væk fra de egentlige opgaver samt kan være årsag til konflikter, hvis de ikke kan få kolleger til at løfte deres del af opgaven.
- Har I teams, hvor medarbejderne selv skal lede og fordele arbejdet? Fungerer det, eller er det årsag til konflikter og utilfredshed? Disse teams fungerer bedst inden for meget klare rammer, så det ikke skaber konflikt mellem medarbejderne, hvem der har ansvar for, og laver hvad, samt hvad de gør, hvis der opstår uenighed.
- Har I en matrix- eller projektorganisation? Dette er typisk en organisering, der gør arbejdet mere komplekst for medarbejderne, da de har flere opdragsgivere at tilfredsstille og flere opgaver, der ikke er koordineret med hinanden. Medarbejderne skal selv prioritere deres opgaver og forhandle med opdragsgivere, hvilket både tager tid fra at løse opgaver og samtidig kan være frustrerende, hvis man ikke bliver mødt med forståelse og hjælp til prioritering.

Kultur

- Er det ok at spørge om hjælp fra en kollega, eller må man klare sig selv? Er det ok at lave fejl, eller har I en fejlfinderkultur, hvor alle altid er på vagt? Set i stresssammenhæng er det mest trygt, hvis man altid tør gøre et forsøg eller ved, at der er nogen, der kan hjælpe.
- Hvordan er mailkulturen? Modtager man mails uden for arbejdstid? Forventes det, at man svarer? Er det ok ikke at være tilgængelig?
- Er det ok at holde sin arbejdstid? Er det normalt at arbejde over?
- Er det ok at spørge ind til hinanden, og om hvordan det går - både fagligt og socialt?
- Har I tradition for at samle medarbejderne til fællesmøder, faglige eller sociale aktiviteter? Deltager medarbejderne? Mødes de på kryds og tværs i både faglig og social sammenhæng? Disse møder giver medarbejderne mulighed for at føle, at de hører til, samt at knytte gode relationer til andre medarbejdere. Begge dele er vigtige, så de har nogen at vende sig mod, hvis de oplever at komme i en svær situation og har brug for nogen at snakke med.

Reflekter og skriv svar ind på post-its

Ledelse

Struktur

Kultur

Rolle, Kompetencer
og udvikling



Retfærdighed

Forandringer

Ledelse

En kendt stresshæmmende faktor er at have en god relation til nærmeste leder.

- Har lederne tilpas med medarbejdere at være leder for? Har de tid til at udføre god personaleledelse? Har de tilstrækkelige lederkompetencer?
- Har I projektledere? Er det klart, hvad der er hhv. projektlederens og personalelederens ansvar i forhold til den enkelte medarbejder? Er det klart, hvordan projekt- og personaleleder samarbejder om medarbejderne og deres opgaver?
- Er lederne selv stressede? En stresset leder har svært ved at være en god og støttende leder, der forebygger stress blandt sine medarbejdere, samtidig med at lederens stress typisk er en væsentlig årsag til, at medarbejderne bliver stressede.

Rolle, kompetencer og udvikling

En af de hyppige årsager til stress er, at medarbejdere er usikre på, hvad der forventes af dem, om de er dygtige nok, eller om de laver deres opgaver godt nok.

- Har medarbejderne klare rollebeskrivelser, så de ved, hvad der forventes af dem? Det skal gælde både i det job, de er ansat til, og i evt. projektroller.
- Kan medarbejderne dét, de skal for at kunne lave deres arbejde? Det skal være klart for medarbejderne, hvad der kræves af dem, kravene skal passe til deres kompetencer.
- Er det klart, hvornår en opgave er lavet godt nok? Det er en god idé at sparre med en medarbejder om større/nye typer opgaver, så de får vejledning undervejs.
- Har medarbejderne indflydelse på deres egen udvikling, og hvilke muligheder de har i virksomheden? Her er MUS samtaler et godt værktøj.
- Får medarbejderne feedback på deres arbejde, så de ved, hvad de gør godt, og hvad de med fordel kan udvikle?

Retfærdighed

- Oplever medarbejderne beslutningsprocesserne som retfærdige?
- Bliver opgaver fordelt efter nogenlunde klare kriterier?
- Belønnes alle medarbejdere efter klare og gennemskuelige retningslinjer?
- Oplever medarbejderne, at der er lige vilkår for at opnå løn, bonus og frynsegoder?

Forandringer

- Er I i gang med at gennemføre et større forandringsprojekt? Betyder det ekstraarbejde for nogen medarbejdere eller medarbejdergrupper?
- Er der nogen, der bekymrer sig for, om deres job forsvinder eller bliver væsentligt ændret?
- Er I en virksomhed, hvor I er påvirket af mange udefrakommende faktorer, der gør arbejdsdagen foranderlig? Vær opmærksom på, at nogle medarbejdere trives rigtig godt med forandringer og spontanitet, mens andre har det bedre med planlægning og forudsigelighed.
- Læs mere i BFA Kontors vejledning "Forandringer og psykisk arbejdsmiljø. Indsigt, redskaber og teknikker til AMO-medlemmerne".

dine

Indhold af handlingsplan:

- Indsatsområde
- Mål med indsats - gør målet SMART
 - Specifikt** - Præcis beskrivelse af, hvad vi ønsker at opnå
 - Målbart** - Hvornår ved vi, at vi har opnået målet?
 - Attraktivt** - Brænder vi for det?
 - Vil det blive vel modtaget? Er det besværet værd?
 - Realistisk** - Tror vi på det?
 - Er der tid og ressourcer til rådighed?
 - Tidsbestemt** - Start, slut, deadlines, milepæle
- Aktiviteter
 - Hvad** - konkret beskrivelse
(husk kommunikation til organisationen)
 - Hvornår** - start, slut, afhængigheder
(husk at koordinere med andre indsatser)
 - Hvem** - ansvarlig (har de tid?)
 - Hvordan** - ressourcer (personer, tid, penge, kurser mv.)
- Opfølgning - hvad, hvordan, hvor tit, ansvarlig?
- Evaluering - hvad, hvordan, hvornår, ansvarlig?

KONKRETE STRESSFOREBYGGENDE INITIATIVER

I dette afsnit præsenteres konkrete eksempler på forebyggende initiativer, der kan gennemføres på organisatorisk niveau. Det er typisk ledelsen, AMO, HR eller SU der tager initiativet.



Lav en handlingsplan

Ved at gennemføre en workshop om organisatoriske aspekter, hvor I identificerer og prioriterer en indsats, kan I lave en handlingsplan. (se ovenfor samt side 24).



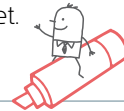
Dialogmøde for alle medarbejdere

Arranger et dialogmøde, hvor alle medarbejdere og ledere inviteres med. Hvis I ikke har nogen i organisationen, der har viden eller tid og lyst, så find en ekstern oplægsholder.

Indhold af dialogmøde

- Information om stress.
Brug afsnittet "Viden om stress" (se side 11).
- Forebyg egen stress.
Brug afsnittet "Min egen stress" (se side 37).
- Præsentation af stresspolitik - hvis en sådan findes
- Dialog mellem topledelse og medarbejdere. En repræsentant for ledelsen, der kan svare på spørgsmål om, hvad virksomheden gør og vil gøre for at forebygge stress generelt. Samtidig kan ledelsen høre, hvordan medarbejderne oplever deres hverdag.
- Deltagelse af AMO, HR, SU og/eller TR, der kan fortælle om igangværende indsatser for at forebygge stress. Samtidig kan de høre, hvordan medarbejderne oplever deres hverdag.
- Giv evt. medarbejderne mulighed for at invitere én med til mødet. Det kan være medarbejderens partner, hvilket kan hjælpe deres indbyrdes snak om, hvordan de indretter deres arbejdsliv/privatliv. Eller det kan være en god ven, hvis medarbejderen gerne vil have én at snakke med om, hvordan han/hun kan forebygge stress i sin hverdag.

Information om stress kan opnås via dette arbejds-hæfte alene, men det vil have en større effekt på de fleste at være med til et dialogmøde. For jeres virksomhed sender det også et godt signal til medarbejderne om, at dette er noget, der bliver taget alvorligt, samtidig med at det kan bruges som startskuddet til flere indsatser på området.



Workshop for personaleledere og projektledere

Arranger en workshop for ledere i organisationen, så de bliver klar på, hvad de kan eller skal gøre for at forebygge og håndtere stress blandt deres medarbejdere.

Indhold af workshop

- Brug afsnittene "Viden om stress" (se side 11) og "Min støtte som leder" (se side 27) som inspiration.
- Præsentation af stresspolitik eller input fra lederne til en stresspolitik.
- Holdningsafstemning. En god dialog kan sikre fælles tilgang, hvilket vil styrke den enkelte leder i hverdagen.
- Sæt fokus på de gode eksempler og historier i virksomheden om forebyggelse af stress.
- Dialog mellem topledelse og ledere. Topledelsen får indblik i, hvordan lederne i organisationen oplever medarbejdernes hverdag. Og lederne får indblik i topledelsens holdninger til og planer for at forebygge stress.



Lav en stresspolitik

Jeres beslutning om, hvordan I vil forebygge og håndtere stress, kan nedskrives i en stresspolitik - eller en trivselspolitik, hvor stresspolitikken er en væsentlig del.

Indhold af stresspolitik

- Virksomhedens forståelse af stress - definition af stress og måske links til stresstests.
- Viden om stress - stresssignaler, stressfaktorer, udvikling af stress.
- Forebyggelse af stress - som organisation, som leder og som medarbejder.
- Hvad man skal gøre som leder eller medarbejder, hvis man selv eller en kollega/medarbejder får stress.
- Hvilken intern og ekstern hjælp er der til rådighed.



Skab trivsel

Du kan finde mere inspiration i BFA Kontors vejledning; "Trivsel på kontoret", hvor der bla. sættes fokus på virksomhedens sociale kapital og virksomhedskultur. Og der er forslag til mange gode konkrete værktøjer, I kan tage og bruge.

Egne refleksioner:

Hvad vil du gå videre med?





Workshop

Organisatoriske perspektiver

FORMÅL >

Formålet med workshoppen er at få kortlagt og prioriteret de områder i virksomheden, som I med fordel kan gøre en indsats overfor for at forebygge stress.

FØR WORKSHOPPEN >>

- Et mødelokale med masser af vægplads til at hænge noget op på
- Flipoverpapir, malertape eller klæbepuder, post-it, tykke tuscher, kuglepenne
- Et stress arbejdshæfte til hver deltager - deltagerne skal læse afsnittet "Viden om stress" (se side 11) inden workshoppen.



WORKSHOP >>>

Forberedelse

- Hæng seks flipoverpapir op på væggen, og skriv de seks organisatoriske perspektiver på (se side 20)
- Inddel hvert organisatorisk aspekt i to områder 1) Det gør vi godt, 2) Hvad kan forbedres?

Kortlægning

- Giv hver deltager en post-it blok
- Fortæl deltagerne, at de kommer til at arbejde med tre af de organisatoriske perspektiver i tre runder
- Bed deltagerne om at stille sig ved det perspektiv, de vil arbejde med
- Giv deltagerne ved hvert aspekt 20 minutter til at have en dialog omkring
 - Hvad de mener, der fungerer godt
 - Hvad de mener, der kan forbedres.
- Bed dem skrive deres bidrag på en post-it - kun ét bidrag pr. post-it
 - Husk dem på at bruge deres viden om stress, konkrete erfaringer og observationer
 - Tænk hele organisationen - ikke kun jeres eget job
 - De skal ikke kun skrive, hvad de kan blive enige om - de skal skrive alt, hvad mindst én mener er relevant.
- Når I er færdige med de tre runder, så hæng der et antal post-it ved hvert perspektiv
- Brug 5 minutter i fællesskab på hvert perspektiv for
 - At sikre, at alle forstår alles bidrag - det skal ikke åbne for ny diskussion blot skabe afklaring
 - At samle post-it, der handler om det samme.

Prioritering

- Herefter får alle deltagere 20-30 min. til at gå rundt til hver af de seks perspektiver, læse alle bidrag og sætte 'x' ved maks. 2 områder, der kan forbedres ved hvert perspektiv
- I fællesskab tæller i 'x' op og ordner områderne til forbedring efter, hvor mange 'x' de har fået.

I har nu et prioriteret katalog over organisatoriske områder, som I med fordel kan gøre en indsats på for at forebygge stress.

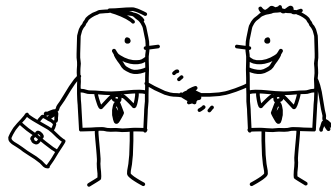
NB! Hvis mobning, chikane, trusler eller vold er stressfaktorer, så skal de prioriteres.

Kender medarbejderne deres roller?

Er strategien gjort operationel for teamet/afdelingen?

Kender og forstår mine medarbejdere virksomhedens strategi?





MIN STØTTE SOM LEDER

Som leder har du ansvar for at forebygge og håndtere stress både for dit team eller din afdeling af medarbejdere og for den enkelte medarbejder. Samtidig er du også repræsentant for din virksomhed og skal støtte eller gennemføre de generelle tiltag, som ledelsen beslutter. Endelig skal du "lede opad" og gøre dit for, at ledelsen er klar over, hvordan det står til i forhold til stress ude i virksomheden.

BLIV KLAR PÅ, HVILKEN INDSATS DU VIL GØRE

Find et tidspunkt, hvor du har god tid og kan sidde uforstyrret og gøre dig nogle overvejelser omkring, hvordan du bedst forebygger stress blandt dine medarbejdere. Brug et eller flere af værktøjerne i dette afsnit.

ER DU SELV STRESSET?

Er du selv stresset, kan du stresser hele dit team eller din afdeling. Stress smitter. Du vil som leder udvise stresssymptomer ved at miste overblikket og have svært ved at prioritere og træffe de rigtige beslutninger. Du vil blive uklar, være svingende i humør og måske helt trække dig fra teamet/afdelingen og kun fokusere på dit eget arbejde og dine egne udfordringer. Selvom du ellers er en rigtig god leder, så vil stress betyde, at du bliver dårligere til din kerneopgave som leder, nemlig at lede og fordele arbejdet.

Brug "De fire stresshæmmende faktorer" (se side 28) eller afsnittet "Min egen stress" (se side 37) til at overveje, om du mon selv er en stressfaktor for dine medarbejdere.

I afsnittet "Min egen stress" er der også værktøjer, du kan bruge til at håndtere din stress.



Er du selv stresset?

FIRE STRESSHÆMMENDE FAKTORER

Der er fire faktorer, der kan mindske risikoen for, at dine medarbejdere oplever deres arbejde som belastende: 1. Rolleafklaring, 2. Feedback og udvikling, 3. Relationer og det sociale, 4. Forventningsafstemning. Overvej de enkelte spørgsmål under hver faktor, og sæt dig i hver af dine medarbejders sted.

Hvad ville de mon svare, hvis de blev spurgt? Når du har svaret på spørgsmålene, har du også en god idé om, hvor du bedst kan gøre en indsats for at forebygge stress.

1. Rolleafklaring

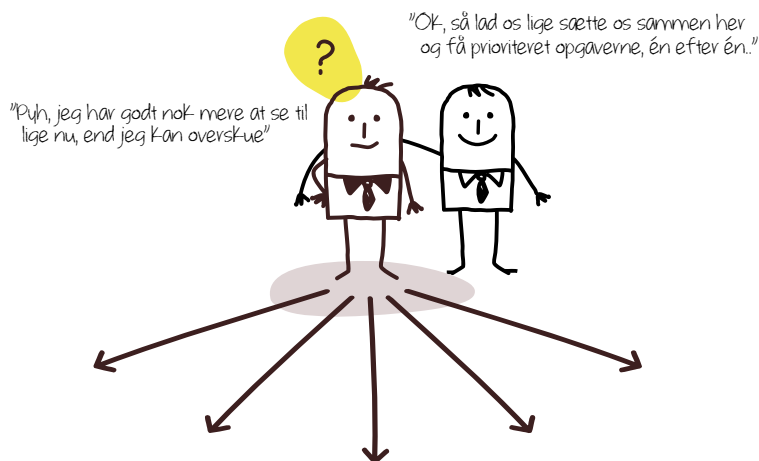
Når dine medarbejdere er helt klare på deres rolle og bidrag, så kan de bruge deres tid og energi effektivt på at udføre deres arbejde. Det er meningsfuldt og motiverende.

	Ja	Nej	Hvad kan du gøre?
• Kender og forstår dine medarbejdere virksomhedens strategi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Kender og forstår dine medarbejdere teamets/-afdelingens strategi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Er virksomhedens strategi gjort operationel for teamet/afdelingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Er teamets/afdelingens strategi gjort operationel for dine medarbejdere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Forstår dine medarbejdere, hvordan dit team eller din afdeling bidrager til virksomhedens strategi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Har hver af dine medarbejdere en klar rollebeskrivelse, som de forstår?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Forstår dine medarbejdere, hvordan de selv bidrager til teamets/afdelingens og virksomhedens strategi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Er det klart i dit team eller din afdeling, hvem der leder og fordeler opgaver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Er det klart i dit team eller din afdeling, hvem der har ansvar for hvilke opgaver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Har du medarbejdere, der har opdragsgivere uden for dit team eller din afdeling, fx i et projekt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
o Sker der en overordnet koordinering af opgaver i dit team eller din afdeling og i projekter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
o Er der en klar ansvarsfordeling mellem dig og projektledere uden for teamet/afdelingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Hjælper du dine medarbejdere med at prioritere deres opgaver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Har alle lige vilkår, eller er der individuelle aftaler? Er de kendt for alle dine medarbejdere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

2. Feedback og udvikling

Mange medarbejdere bliver stressede af at bekymre sig om, hvorvidt de er gode nok, og om de gør deres arbejde godt nok. Det betyder også, at de nogle gange bruger for lang tid eller udføre deres arbejde for godt for at være på den sikre side, og det tager tid fra andre opgaver.

	Ja	Nej	Hvad kan du gøre?
• Får dine medarbejdere løbende, rettidig og konstruktiv feedback på deres arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Er de klar over, hvad de gør godt? Og hvad de gerne vil eller med fordel kan udvikle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
• Har hver af dine medarbejdere en langsigtet udviklingsplan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____



Jeg har en medarbejder, der viser tegn på stress

Hvis du selv eller andre opfanger signaler på stress fra en af dine medarbejdere, så er det vigtigt, at du **ALTID** tager det alvorligt og reagerer med det samme. Hellere spørge en gang for meget end en gang for lidt. Du forebygger langvarigt stress ved at håndtere stressen, mens den stadig er kortvarig.

Det er ikke usædvanligt, at information om, at en medarbejder viser tegn på stress, kommer ad omveje, pakket ind eller i en henslængt bemærkning.

Derfor:

- Tag alle signaler alvorligt.
- Hvis du hører dem fra en anden, så spørg ind, gør det konkret og få ok til at gengive observationerne over for medarbejderen.
- Hold dig til observationer og fakta.
- Undgå at generalisere eller sætte etiketter på medarbejderen.
- Brug metoderne aktiv lytning og god spørgeteknik. Se BFA Kontors vejledning om Konfliktåndtering.
- Tag hurtigst muligt en snak med medarbejderen, så du kan få afdækket, hvad det handler om.
- På side 46 finder du et skema, hvor du kan få hold på dine observationer, og på side 45 en vejledning i, hvordan du forbereder dig og tager en snak om stress.

Det kræver ekstra opmærksomhed at opfange signaler på stress, fordi:

- stressede medarbejdere er (ubevidst) bange for at blive opfattet som uduelige, og derfor skjuler de, at de har mistet overblikket.
- stresssignaler kan opleves som "personlige" (træthed, hovedpine, privat krise mv.), så derfor vil andre ikke "blande sig".
- stresssignaler kan opleves som konfliktfyldte (dårlig opførsel, fejl, ustabil mv.), så vi er bange for at blive indblandet.

SPØRG IND, hvis du hører udtalelser i stil med (husk, at de fleste af denne type udtalelser fra stressede er underdrevet):

- Pyh, jeg har godt nok mere at se til lige nu, end jeg kan overskue (tag den **ALTID** alvorlig og hjælp med at prioritere).
- Ja, jeg har travlt, men det går nok, jeg skal bare 'lige' over deadline i næste uge.
- Jeg sover ikke helt så godt lige for tiden.
- Det er da utroligt, så meget hovedpine jeg har.
- Der er omstruktureringer på min mands arbejde, og han er blevet sagt op.
- Må jeg godt tage fri på fredag? Min far har fået kræft, og jeg skal besøge ham på hospitaletovre i Jylland/på Fyn/på Sjælland.
- Vi har købt hus - det skal sættes en hel del i stand, og det gør vi selv.

SPØRG IND, hvis du oplever ændret adfærd i det hele taget eller adfærd som fx:

- Arbejder tit over.
- Spiser ikke frokost eller spiser ved skrivebordet.
- Kommer mere for sent.
- Kommer oftere uforberedt til møder.
- Sidder mere for sig selv, og arbejder meget koncentreret.
- Deltager ikke i sociale arrangementer eller undgår småsnakken med kolleger.
- Er kort for hovedet eller har kort lunte.
- Ofte sygt eller møder sent om mandagen.



Hvornår opfangede du et signal på stress sidst?

Hvordan opfanger du signalerne?

Hvilke tegn på stress signaleres lige nu blandt dine medarbejdere?



Jeg har en medarbejder, der kommer retur fra en stressygemelding

For at sikre medarbejderen en så hurtig og succesfuld tilbagevenden efter en sygemelding med stress, og samtidig forebygge at medarbejderen går ned med stress igen, er det vigtigt, at du:

- samarbejder med den interne eller eksterne ekspert, der hjælper og støtter medarbejderen.
- støtter medarbejderen og overholder de aftaler I laver - evt. med den eksterne ekspert.
- sikrer information til resten af teamet/afdelingen og/eller organisationen.

En medarbejder, der kommer retur efter en sygemelding, vil skulle nænsomt komme tilbage i arbejde igen, og det er derfor vigtigt, at den første tid ligger i meget faste rammer. Typisk vil et godt forløb for tilbagevenden bestå af:

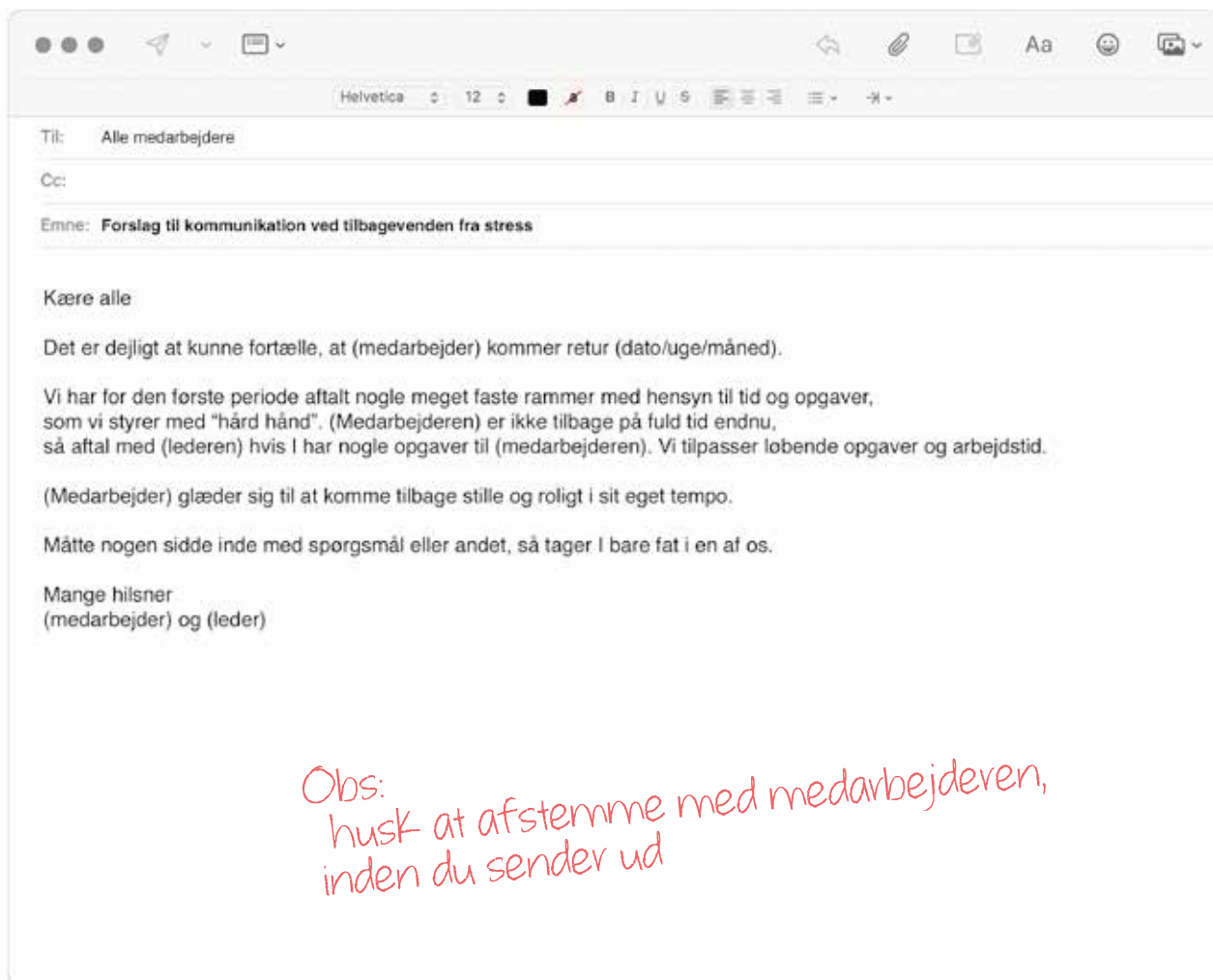
- præcise aftaler omkring arbejdstid inkl. komme/gå tider (revurderes typisk ugentligt).
- præcise aftaler omkring opgaver, der skal være enkle og overskuelige inden for medarbejderens kompetenceområde uden deadlines og uden væsentlig koordination med andre.
- at du som leder fungerer som "gatekeeper" for nye opgaver, dvs. at andre skal gå til dig med opgaver, hvorefter du laver en vurdering og prioritering med medarbejderen. Det betyder også, at medarbejderen selv videresender mails med opgaver til dig.

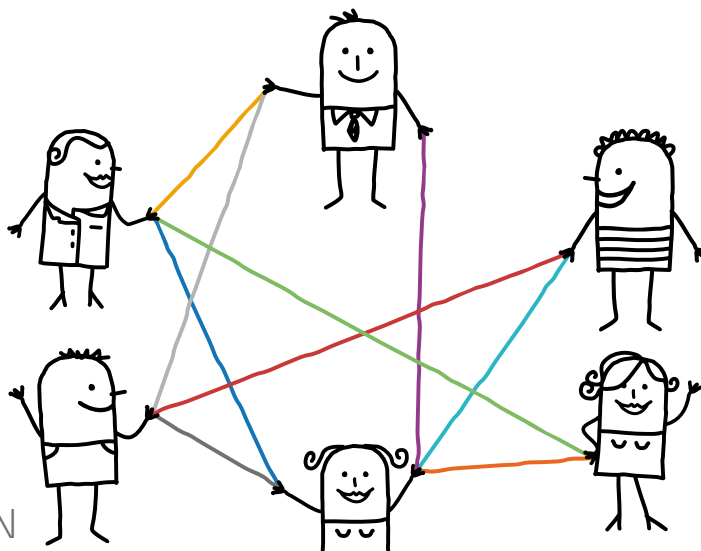
- at dagens opgaver aftales på korte møder mellem dig og din medarbejder, hvor I også kan snakke om selve opgaveløsningen eller prioriteringen af opgaver, hvis medarbejderen har brug for det.
- din kommunikation til organisationen, så de kender rammerne for medarbejderens tilbagevenden. Denne kommunikation skal afstemmes med medarbejderen før den sendes ud. Se forslag i boksen.
- din kommunikation til relevant ledergruppe og mulige opdragsgivere om din rolle som "gatekeeper" for medarbejderens opgaver.
- din støtte til medarbejderen i form af en omsorgsfuld modtagelse, en tro på at det kan lade sig gøre, og en tålmodighed med og tro på, at medarbejderen selv kan mærke efter (ellers bed dem om det!).

Når medarbejderen således oplever en støttende og omsorgsfuld tilbagevenden, vil overskuddet og lysten til at få længere arbejdstid og flere opgaver af mere kompleks karakter helt naturligt komme af sig selv, efterhånden som medarbejderen får det nødvendige overskud. Gode tegn er, at de begynder at kede sig, små problemer fylder ikke længere, og de bliver utålmodige over at være under kontrol. Så slækker du blot på styringen, og lader dem tage mere og mere over. Og hvis det en enkelt gang bliver for meget, så stopper I bare op. Det er IKKE tegn på tilbagefald.

En tommelfingerregel er, at i løbet af 2-3 måneder vil medarbejderen være retur på fuld tid og på omgangshøjde med resten af organisationen.

På BFA Kontors hjemmeside www.bfakontor.dk kan du finde et afsnit om sygefravær.





MIN STØTTE TIL GRUPPEN

Som en del af et team eller afdeling er du tæt på dine kolleger, som du skal have en arbejdsdag til at fungere sammen med, samtidig med at du er i første parket til at opfange eventuelle stress-signaler fra dem.

HVAD KAN JEG GØRE?

Du har et ansvar for at forebygge og håndtere stress i dit team eller din afdeling ved fx at dele viden, kommunikere konstruktivt, give din støtte og opbakning samt at sige fra over for eller gøre noget ved negativ sladder, konflikter, chikane og mobning. Derudover har du ansvar for at deltage i initiativer, som din leder sætter i gang, samt at sige til, hvis du oplever belastende forhold i teamet/afdelingen eller opfanger signaler om stress hos en kollega. Du har også mulighed for proaktivt at tage et initiativ, hvis du har lyst til det.

Jeg vil gerne tage initiativ til at forebygge stress

Der er flere ting, vi selv kan gøre eller være opmærksomme på for at forebygge vores egen stress, så et godt initiativ vil være at samle teamet/afdelingen til en snak om egen stress. Det er selvfølgelig under forudsætning af, at de andre i teamet/afdelingen er med på ideen, og det skal være frivilligt at være med. Brug afsnittet "Min egen stress", og arbejd jer igennem værktøjerne. Alle deltagere skal have læst afsnittet "Viden om stress" før mødet.

Det kan blive meget personlige snakke, så det er godt, hvis I bliver enige om nogle spilleregler, inden I går i gang, fx:

- I er alle lige (selvom du har taget initiativet)
- Jeres snak er fortrolig og skal blive mellem jer
- Giv jeres egen oplevelse af en situation - 'jeg synes her er for meget larm' frem for 'Her er altid for meget larm'
- Oplevelser og følelser er personlige og kan ikke diskuteres
- Det er ok at deltage i processen uden at dele sine oplevelser
- Sørg for, at alle får mulighed for at sige noget - brug ikke al tiden selv
- Undgå at afbryde hinanden
- Der er ikke noget facit
- Det er den enkeltes ansvar selv at gøre noget ved sine egne stressfaktorer.

Jeg oplever belastende forhold

Det er vigtigt, at du gør dig klart, hvad det konkret er, du oplever eller hører, så du kan kommunikere det til dem, du vil henvende dig til. I omslaget er der et skema, du kan udfylde til at få hold på dine observationer (se side 46).

• Jeg vil bede andre om at gøre noget

Det bedste vil være, hvis du har mulighed for at tage en snak med din leder om det, du oplever. Det er hans/hendes ansvar at gøre noget ved det. Du kan evt. læse afsnittet "Min støtte som leder" (se side 27-30), hvis du gerne vil have et forslag med til din leder. Hvis du ikke har lyst til at snakke med din leder, eller det ikke har givet noget resultat, så er der flere andre i organisationen, du kan tage fat i - måske én som du i forvejen har en god relation til. Du kan tage fat i én fra ledelsen, en fra HR, en fra AMO eller en TR.

• Jeg vil gerne selv gøre noget

Det, du selv kan gøre, er at finde ud af, om der er andre i teamet/afdelingen, der oplever det samme som dig. Tag en uformel snak med teamet/afdelingen med det formål at få afklaret de andres oplevelse af situationen. Det er ikke jeres ansvar at løse det, og det vil være bedst at have jeres leder ind over, hvis der skal sættes initiativer i gang. Brug "de seks guldorn" i værktøjsskassen som struktur for snakken. Lav runder, hvor hver enkelt i teamet/afdelingen snakker om og udfylder et guldorn ad gangen. Husk, det er deres oplevelse af situationen, der gælder, og den er ikke til diskussion.

Egne noter



Gør noget ved det

Det er forskelligt for de enkelte stressfaktorer, hvad du kan gøre.

- Nogle stressfaktorer kan du gøre noget ved med det samme.
- Nogle stressfaktorer kræver, at du koordinerer eller laver (nye) aftaler med andre.
- Nogle stressfaktorer er du nødt til at finde ekstra ressourcer til at komme igennem.
- Nogle stressfaktorer må du lære at leve med og indrette dig efter.

Kig på din liste over stressfaktorer og udfyld nedenstående skema. Du kan evt. lade dig inspirere af listen af forslag til, hvad du kan gøre. Du kan tage skemaet med til en snak med din leder efterfølgende, hvis der er noget, han/hun skal være med til at ændre.



Kopier denne side, hvis du vil udfylde flere stressfaktorer

	Stressfaktor: _____	Stressfaktor: _____	Stressfaktor: _____	Stressfaktor: _____
Hvordan stresser den dig?				
Hvad kan du gøre for at forebygge, håndtere eller lære at leve med den?				
Hvad kan du gøre for at øge din robusthed/resiliens?				
Hvem kan hjælpe dig?				
Hvornår gør du hvad?				
Hvad bliver svært?				
Hvordan ved du, at du er lykkes?				

Forslag til hvad du kan gøre i hverdagen

Generelt

- Spis og drik sundt og regelmæssigt
- Dyrk moderat motion, yoga, lav afspænding eller gå blot en tur - hård træning/motion stimulerer produktionen af stresshormoner
- Få en god nats søvn - søvn før midnat er bedst, læs en bog eller lav en anden rolig aktivitet, inden du går i seng, undgå arbejde, tv/pc/tablet/mobil, stimulanser mv. den sidste time
- Skru ned for sukker, koffein, nikotin og alkohol, selvom du helt naturligt føler øget trang - find alternativer som fx grønt, frugt, nødder, mørk chokolade, vand, the (undgå sort)
- MÆRK EFTER - hvis du ikke orker, så lad være eller sig pænt nej tak.

Privat

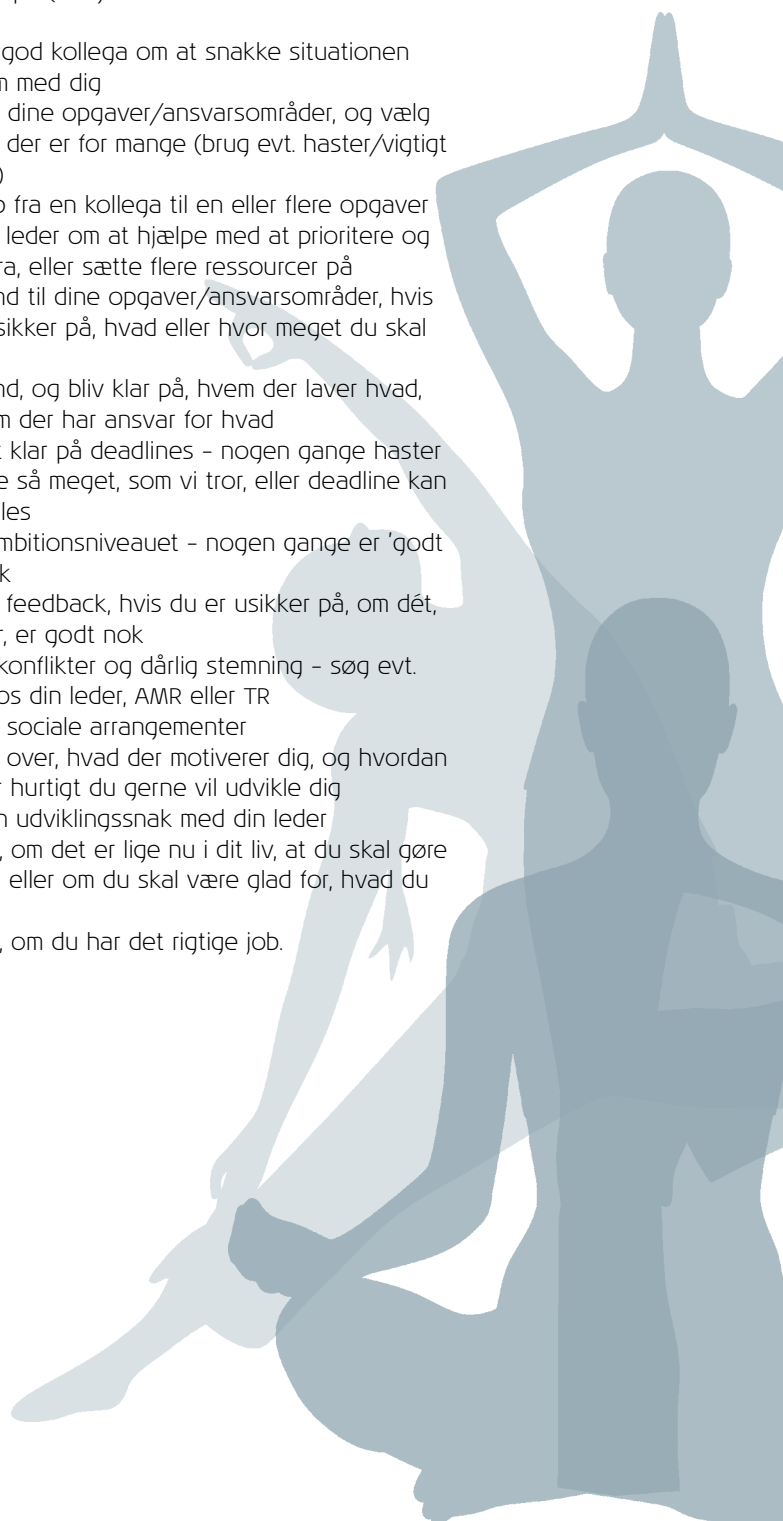
- Skru ned for aftaler i en periode (sport, sociale arrangementer, familie mv.)
- Få løst småkonflikter
- Find tid til dig selv, pust ud og lav noget, du har lyst til (ikke noget du bør/skal - mærk efter!)
- Bestil mad udefra en gang i mellem - og helst så sundt som muligt.
- Lav sammenskudsgilde med vennerne
- Lav en madplan.
- Handl ind til hele ugen på nettet, og få varerne bragt til døren
- Lav store portioner mad og frys ned
- Få nogen andre til at hente børn, fx legekammeraters forældre, bedsteforældre eller en ung pige
- Betal dig fra rengøringen.

Arbejde

- Slå alle lyde og notifikationer fra på din computer, mobil mv. Læs kun mails på bestemte tidspunkter
- Viderestil telefonen til svareren, og aflyt/besvar på bestemte tidspunkter
- Sørg for at sikre fordybelsestid til arbejdet, så du undgår afbrydelser
- Tag en hjemmearbejdsdag, med fokus på fordybelse
- Vurder, om det er nødvendigt, at du deltager i alle møder
- Hold mere effektive møder (klart formål, klar agenda, forberedelse, kortere tid, overhold tiden)
- Hold pauser i løbet af en arbejdsdag (formiddag, frokost, eftermiddag)
- Snak med dine kolleger - gerne om noget andet end arbejde
- Mindre transporttid ved at undgå myldretid
- Mindre transporttid ved at flytte eller skifte arbejde.

Forslag til hvad du kan gøre på arbejdet - både i forhold til din rolle og dine opgaver

- Tag en snak med din leder, og fortæl, at det brænder på (brug skemaet med stressfaktorer se side 4)
- Bed en god kollega om at snakke situationen igennem med dig
- Prioriter dine opgaver/ansvarsområder, og vælg fra, hvis der er for mange (brug evt. haster/vigtigt værktøj)
- Få hjælp fra en kollega til en eller flere opgaver
- Bed din leder om at hjælpe med at prioritere og vælge fra, eller sætte flere ressourcer på
- Spørg ind til dine opgaver/ansvarsområder, hvis du er usikker på, hvad eller hvor meget du skal lave
- Spørg ind, og bliv klar på, hvem der laver hvad, og hvem der har ansvar for hvad
- Bliv helt klar på deadlines - nogen gange haster ting ikke så meget, som vi tror, eller deadline kan forhandles
- Sænk ambitionsniveauet - nogen gange er 'godt nok' nok
- Bed om feedback, hvis du er usikker på, om dét, du laver, er godt nok
- Få løst konflikter og dårlig stemning - søg evt. hjælp hos din leder, AMR eller TR
- Deltag i sociale arrangementer
- Bliv klar over, hvad der motiverer dig, og hvordan og hvor hurtigt du gerne vil udvikle dig
- Book en udviklingssnak med din leder
- Overvej, om det er lige nu i dit liv, at du skal gøre karriere, eller om du skal være glad for, hvad du har
- Overvej, om du har det rigtige job.



Forslag til hvad du kan gøre i livet

- Store forandringer – også positive – kræver mere af dig, så skru ned andre steder
- Vent med at flytte til der er overskud til det
- Sæt byggeprojekter på hold – eller få håndværkere til at klare resten
- Bliv klar på fordeling af eller bliv mere struktureret omkring opgaver derhjemme
- Bed om eller tag imod hjælp fra familie og venner
- Søg hjælp hos det offentlige, fx ved sygdom hos nære pårørende
- Bed om deltid i en periode eller permanent
- Få samtalerapi, gå til en coach eller søg hjælp i støttegrupper gennem pårørende- eller patientforeninger eller organisationer, som fx Kræftens Bekæmpelse.

Egne noter





HVORDAN FOREBYGGER JEG STRESS I MIN HVERDAG?

Lav din egen handlingsplan eller strategi for, hvordan du forebygger stress eller håndterer belastende situationer. Selvom der er flere områder, hvor du kan gøre noget, så vær realistisk, og sæt dig kun mål, som du har tid og overskud til at opnå. Snak gerne din plan igennem med en anden, der kan hjælpe dig med at holde fast i dine initiativer. Bliv evt. inspireret af oversigterne nedenfor.

Tænk på en situation, hvor du var stresset

- *Hvad stressede dig?*

- *Hvilke stresssignaler oplevede du?*

- *Hvad gjorde du for at komme ud af din stress?
Hvad virkede? Hvad virkede ikke?*

- *Hvad lærte du om dig selv?*

På forkant generelt i livet

- Hav buffere på arbejde og derhjemme, så du kan være fleksibel og har plads til ændringer og akutte situationer
- Planlæg pauser i løbet af dagen, og brug dem til at lade op - ikke til lige at ordne noget
- Spis sundt, så du har overskud og bedre står imod sygdom
- Træn og dyrk motion - det hjælper dig med at blive mindre belastet i stressede situationer
- Mediter eller lav afspændingsøvelser
- Sørg for at sove nok og godt om natten - undgå kaffe, sukker, arbejde, pc, tv mv. lige inden du skal i seng
- Prioriter dine aktiviteter - gør mere af dét, du har lyst til, og mindre af dét, du synes, du bør/skal.

På forkant på arbejdet

- Hav en klar rolle- og ansvarsbeskrivelse, så du ved, hvad du kan vente dig af opgaver
- Hold dig orienteret, så du er på forkant med forandringer og kan søge indflydelse
- Bliv klar over, hvad der motiverer dig, og hvad der ikke motiverer dig
- Lav en udviklingsplan sammen med din leder
- Hav gode relationer til dine kolleger og din leder - lav noget sammen med dem
- Deltag i faglige og sociale arrangementer.

Dig selv

- Sig fra, når du kan mærke, at det bliver for meget - sig ja tak til intentionen, men nej tak til opgaven/invitationen
- Vælg aktivt, om du skal sige ja eller nej - gør alle 'jeg bør/skal' til 'jeg vil gerne' eller 'jeg vil ikke'
- Lær dig selv, hvad du kan lide og ikke lide bedre at kende
- Vær bedre til at sige 'pyt' en gang imellem - det er ikke alle kampe, der skal kæmpes.

Dit ansvar

Det er dit ansvar at gøre opmærksom på, hvis du oplever at være stresset eller kan se, at du får svært ved at få det hele til at hænge sammen.

Hvem kan hjælpe dig?

Tag fat i din leder, HR, en AMR, en TR eller en kollega, som du snakker godt med, og find ud af, hvad du kan gøre ved din situation.

HUSK AT...

...gå til din læge og blive tjekket, hvis du har stresssymptomer, så det kan udelukkes, at du fejler noget andet. Lægen kan også vurdere, om det er stress og tage en snak med dig om det.

Handlingsplan

· Hvilke tre gode råd vil du give dig selv for at undgå stress?

· Hvordan vil du sikre dig, at du overholder dem?

· Hvem kan hjælpe dig?





De seks guldkorn

FORMÅL

Et godt job handler om "de seks guldkorn", som er centrale faktorer at arbejde med, når I tager fat i opgaven med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

For de fem første guldkorn gælder det, at vi "ikke kan få nok af dem". Det er altså gavnligt med høj indflydelse, meget meningsfuldt arbejde, stor forudsigelighed, god social støtte og en retfærdig belønning for det udførte arbejde. Hvad det sjette guldkorn angår - krav i arbejdet - forholder det sig anderledes. Kravene skal hverken være for høje eller for lave. Her gælder det altså om at finde det niveau, der er passende for den enkelte.

Marker på skalaen, hvordan du oplever din arbejdssituation. Drøft i fællesskab resultatet, og om noget bør ændres.

DE SEKS GULDKORN	NEGATIVE ←	KONSEKVENSER	→ POSITIVE
Indflydelse Arbejdsforhold, planlægning og arbejdstidens placering.	Hjælpeløshed og magtesløshed	↔	Handlekompetence og ansvarlighed
Mening i arbejdet Du skal kunne se, hvordan du bidrager til det samlede produkt og ydelser, eller det overordnede formål.	Fremmedgørelse og normløshed	↔	Følelse af mening og sammenhæng
Forudsigelighed Det kan fx være information til tiden, eller at du ved, hvad der sker i den nærmeste fremtid.	Uvished og usikkerhed	↔	Tryghed og sikkerhed
Social støtte Kan du fx regne med dine kolleger, og bakker ledelsen dig op, hvis du har brug for hjælp?	Ensomhed og isolation	↔	Social forankring og integration
Belønning Løn, frynsegoder, karriere, påskønnelse og anerkendelse er eksempler på belønning.	Frustration og værdiløshed	↔	Personlig værdighed og følelse af værdi
Krav i arbejdet Du skal have tid nok til dine opgaver, og du skal vide, hvornår arbejdet er udført godt nok. Krav kan være følelsesmæssige, sociale og kvantitative.	For høje krav: Stress For lave krav: Apati	↔	Personlig udvikling og vækst

Ovenstående giver dig eller jer et godt udgangspunkt til at arbejde med at forebygge stress.

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).



En god samtale om stress

Det kan være svært at skulle tale om stress med en medarbejder. Nedenstående kan være en hjælp til både at forberede og gennemføre en god samtale om stress. Som medarbejder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant kan du også blive inspireret af nedenstående, hvis du er bekymret for en af dine kolleger.

FORBEREDELSE

- Vær helt klar på, hvad der får dig til at tage fat i medarbejderen. Brug evt. værktøjet **"Få hold på observationer"**.
- Tænk over en god formulering til at indlede mødet, fx
Jeg vil gerne snakke med dig om, hvordan det går, og hvordan du har det, da jeg er bekymret for dig, for jeg har lagt mærke til, at der er noget, der har forandret sig her på det sidste.
- Læs afsnittet **"Viden om stress"**, og tjek listerne **"Stresssignaler"** og **"Stressfaktorer"** på side 3 og 4 i dette omslag.
- Tag et eksemplar af dette arbejdshæfte med.
- Hvad kan du tilbyde eller foreslå medarbejderen/kollegaen, hvis det viser sig, at han/hun er stresset?
 - Har I en stresspolitik, som du kan støtte dig til?
 - Har I en stressekspert i organisationen, som du kan henvise medarbejderen til?
 - Har I en sundhedssikring, hvor medarbejderen kan få hjælp?
- En snak om medarbejderens trivsel - se værktøjet **"De seks guldcorn"**.
 - Er du parat til at tage en snak omkring stress, stresssignaler og stressfaktorer, eller vil du hellere henvise videre?
 - Hvis der er medvirkende private forhold, er der så mulighed for at tilbyde nedsat tid eller tilsvarende?
 - Tag en snak med en AMR, HR eller en TR, og hør, hvad I plejer at gøre.

SAMTALEN

- Giv kort baggrunden for mødet, og læg specielt vægt på, at dit initiativ skyldes bekymring for medarbejderen.
- Aftal, hvor lang tid I har. Er der én af jer, der har en bagkant? Det er bedst, hvis I har god tid.
- Giv medarbejderen de observationer, du har, og spørg, om han/hun kan genkende dem.
- Giv den anden tid til at fortælle om sin situation. Vær nærværende, lyt aktivt, og spørg ind for at skabe forståelse.
- Vær omsorgsfuld og empatisk, og husk, at medarbejderens følelser og oplevelser ikke kan diskuteres.
- Vær vedholdende, hvis du oplever, at medarbejderen taler udenom eller bagatellisere situationen - det er et klart symptom på stress at forsøge at få det til at se normalt ud (jeg skal bare lige...), så hold kærligt fast i at forstå situationen.
- Hvis der er tegn på stress, så henvi medarbejderen til egen læge, der både kan diagnosticere og tage en snak om stress.
- Du kan også henvise medarbejderen til psykolog, hvis virksomheden har en sundhedsordning, der inkluderer psykologhjælp til stressramte.
- Afslut samtalen med at opsummere jeres snak og de aftaler, I har lavet (hvad, hvem, hvornår) - skriv evt. aftaler ned.
- Husk at følge op på jeres aftaler.





Få hold på **observationer**

Hvis du selv har gjort observationer eller har hørt om observationer fra andre, der kunne tyde på signaler om stress hos en medarbejder i en afdeling/team/gruppe, så **brug nedenstående skema til at gøre dig klar på, hvad det konkret er, du har observeret eller hørt. Undgå at underdrive, overdrive, dømme eller generalisere.**

Beskriv gerne flere oplevelser.

HVAD skete der?

Det skal være så faktuel og konkret, at den eller dem, det handler om, også ville sige 'ja sådan var det'.

HVORNÅR skete det? Er det sket flere gange?


HVOR skete det?

HVEM oplevede det?

Bed altid om tilladelse til at referere andres observationer - igen vær konkret.

Undgå at gå ind i HVORFOR

Det kan være svært ikke at have sin egen holdning. Eller lade sig påvirke af andres bud (fx han er bare ikke erfaren nok til at løfte den opgave). Det er bedre at holde et undrende åbent sind og gengive medarbejderen eller gruppen om observationerne og så spørge, hvad det handler om.

Ovenstående giver dig et godt udgangspunkt til at tage fat i den medarbejder, kollega eller det team, som det drejer sig om. Brug evt. værktøjet "En god samtale om stress". 



Prioriter dine opgaver

List dine opgaver i tilfældig rækkefølge, og sæt dem ind i kasserne evt. på en post-it.
Brug værktøjet som udgangspunkt for en snak med din leder om prioritering af dine opgaver.

På den lange bane
skal så mange opgaver som muligt
ligge i den grønne kasse.



På den korte bane
skal opgaverne i det røde felt
prioriteres.



	<p>HASTER IKKE/VIGTIGT</p> <p>MINDSKER STRESS</p> <p>Strategi og udvikling. Pleje af relationer Forberedelse og planlægning Kompetenceudvikling Dagens opgaver</p> <p>Brug tid på planlægning/prioritering Lav opgaver i god tid. Hav buffere Lav realistiske to do-lister</p>	<p>HASTER/VIGTIGT</p> <p>ØGER STRESS</p> <p>Deadlines/Sidste øjeblikks opgaver Kriser/brandslukning</p> <p>Giv ikke dig selv unødige hasteopgaver ved at udskyde for længe Hav plads til akutte opgaver</p>
JA		
VIGTIGT	<p>HASTER IKKE/IKKE VIGTIGT</p> <p>Tidsrøvere. Overspringshandling Sociale medier, unødigt tjek af mails Irrelevante mails, telefonsamtaler Behov for pauser eller udfordringer?</p> <p>Gør disse til reelle opgaver, drop dem eller vent til efter arbejde. Afsæt reel tid til pauser</p>	<p>HASTER/IKKE VIGTIGT</p> <p>Vigtigt for andre, men ikke for dig. Afbrydelser. Uplanlagte møder Opgaver, der ikke er på din to do-liste Opgaver, der tager din planlagte tid Opgaver styret af andre</p> <p>Sig fra. Uddeleger helt/delvist Afstem forventninger. Tjek deadline</p>
NEJ		
	NEJ	JA
	HASTER	

Arbejdshæftet "Tag hånd om stressen" tager udgangspunkt i, hvad vi hver især kan tage af initiativer eller gøre af indsatser for enten at forebygge stress på arbejdspladsen eller for at håndtere længerevarende eller tungtvejende belastninger, der kan føre til stress. Hertil indeholder arbejdshæftet gode konkrete værktøjer til organisations-, leder-, gruppe-, og individ-niveau, de fire niveauer fra IGLO-modellen, som hæftet er struktureret efter.

Materialet er udviklet for BFA Kontor i samarbejde med stresscoach og konfliktmægler Marianne Lassen, Stockfleth & Lassen Aps.

Arbejdshæftet er udgivet af:
**Branchefællesskabet for Arbejds miljø
Handel, Finans og Kontor**

Tlf. 33 74 63 39

info@bfahandelfinanskontor.dk
www.bfahandelfinanskontor.dk

I branchefællesskabet samarbejder arbejdsmarkedets parter for at sikre et godt arbejdsmiljø, og udgiver konkrete vejledninger om aktuelle arbejdsmiljøproblemstillinger i form af branchevejledninger, kampagnematerialer, værktøjer, afholdelse af tema-dage m.v.

Dette arbejdshæfte er fra udvalget BFA Kontor, som er en del af Branchefællesskabet for Arbejds miljø Handel, Finans og Kontor.

Udvalget består af repræsentanter fra:

BFA KONTOR · **DANSK ERHVERV** **HK PRIVAT** **DI** **HK HANDEL** **Lederne** **PROSA**

Projektledelse:
Heidi Lisette Bille og Anders Grønborg

Du finder arbejdshæftet på kontorudvalgets side
www.bfakontor.dk

BFA Kontor bestillingsnummer 4418057304

ISBN 13: 978-87-91880-62-9
3. udgave, 1. oplag 2023

