

# Forebyg stress



- VEJLEDNING TIL FOREBYGGELSE, IDENTIFICERING OG HÅNDBTERING AF  
ARBEJDSBETINGET STRESS

## Kolding Kommune 2018

## INDLEDNING

I Kolding Kommune vil vi have attraktive arbejdspladser i balance, hvor sundhed og trivsel er i højsædet. Vi anser et arbejdsmiljø, hvor medarbejdere trives både fysisk og psykisk, som en forudsætning for, at vi overfor borgere kan videreudvikle et service- og ydelsesniveau, med høj kvalitet og effektivitet.

I Kolding Kommune arbejder vi aktivt for at skabe en tillidsfuld og åben kultur præget af nærvær og initiativ. Vi vil adressere udfordringerne før de bliver problemer, og vi vil have fokus på løsningerne. Både fordi forebyggelse er den bedste investering i at undgå de menneskelige og økonomiske omkostninger ved stress, og fordi vi tager det alvorligt når stress opstår, og skal være klar til at håndtere det på den bedste måde.

Denne vejledning er udarbejdet for at understøtte indsatser der forebygger, identificerer og håndterer stress. Den bygger videre på tidligere retningslinjer med et øget fokus på forebyggelse, organisatoriske og strukturelle indsatser. Vejledningen skal hjælpe og styrke ledere, arbejdsmiljøorganisation og medarbejdere til at forebygge, identificere og håndtere arbejdsbetinget stress.

## LÆSEVEJLEDNING

Vejledningen er bygget op med en indledende beskrivelse af stress som begreb og kompleksiteten i stress. Beskrivelsen af stress i denne vejledning skal sikre et fælles udgangspunkt for at forstå og agere på stress hos læseren.

Selve vejledningen tager udgangspunkt i IGLO-modellen og beskriver dermed roller og ansvar hos Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation i det fælles anliggende, det er at forebygge, identificere og håndtere arbejdsbetinget stress. Derfor er vejledningen opbygget således, at hvert aktørplan beskrives separat, hvor der foreslås opmærksomheds- og indsatspunkter for individ, gruppe, leder og organisation.

Endelig præsenteres kilder til videre information om emnet.

## STRESSDEFINITION

Stress er individets reaktion på fysisk og/eller psykisk overbelastning og opstår, når en person oplever, at betingelser og krav i omgivelserne overstiger ens vurdering af evner, kompetencer og muligheder.

Der er visse betingelser i omgivelserne, som med større sandsynlighed end andre vil opleves som truende og som overstigende personens ressourcer (Andersen & Kingston, 2016).

### ”EN DEL AF NOGET STØRRE”

Vejledningen hører under Kolding Kommunes personalepolitik og arbejdsmiljø- og sundhedspolitik

## HVORDAN SER VI PÅ STRESS?

Stress anses for at være et stigende, komplekst samfundsproblem, uden enkle eller ensidige løsninger.

Det skyldes bl.a., at arbejdslivets udvikling har medført, at arbejdet i de fleste tilfælde er mere komplekst og kræver mere af den enkeltes arbejdsindsats. Desuden er forandringshastigheden og behovet for den enkeltes omstillingsparathed stor. Det er en udvikling, som også gælder for arbejdet i Kolding Kommune.

Samfundsudviklingen og globaliseringen har gjort, at vi mennesker i dag står overfor et hav af muligheder og valg i en omskiftelig hverdag. Det er denne samfundstendens, som flere forfattere har kaldt "grænseløs". Digitaliseringen og stigningen i brugen af sociale medier har desuden rykket grænserne for, hvornår man er tilgængelig socialt.

I Kolding Kommune mener vi, at det er svært at adskille stress på arbejde og i privaten, da den ramte skal fungere på begge fronter. For langt de fleste gælder det, at den store belastning, vi oplever i en presset periode på arbejdet, er svær at ryste af sig, inden man går over dørtærsklen derhjemme. Ligeledes kan belastninger derhjemme være med til at præge ens tilstedeværelse på arbejdet. Derfor lægger vejledningen op til at se stressforebyggelse og -håndtering som en helhedsorienteret indsats.

### FAKTA

Ifølge WHO vil stress (sammen med angst og depression) være en af de største sygdomsbyrder i år 2020. I den nyeste danske undersøgelse af arbejdsmiljø og helbred angiver 15,6 pct. af deltagerne, at de har følt sig stresset 'hele tiden' eller 'ofte' indenfor de seneste to uger (NFA, 2016).

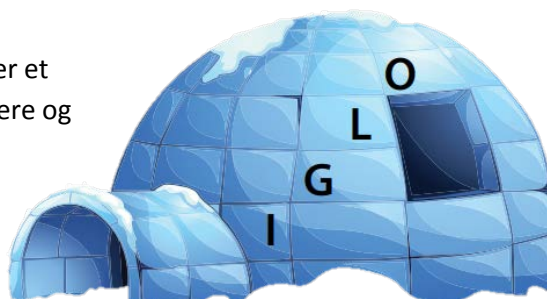
DOBBELTHEDERNE I STRESS	
På den ene side	På den anden side
Stresshormonerne giver energi	Stresshormonerne nedbryder
Man kan blive sygemeldt med stress	Men stress er ikke defineret som en sygdom
Alle har en holdning til stress	Men der findes ingen internationalt anerkendt definition
Alle taler om stress	Men mange af dem, der er stressede, taler ikke om stress
Kortvarig stress kan være stimulerende og udviklende	Langvarig stress kan medføre sygdom
Involvering giver spænding og karrieremuligheder	Involvering giver øget (stressprovokerende) ansvar
Som stressramt er man er ofte ekstremt træt	Men kan ikke sove pga. tankemylder
Den stressramte bliver dårligere til rationel tænkning	Det kræver rationel tænkning at sige fra
Sund kost er vigtigt, når man er stresset	Stresstilstanden giver ofte anledning til et øget indtag af fastfood og stimulanser

## Hvem har hvilke roller og ansvar?

### IGLO-PRINCIPPET

IGLO står for Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation, og er et princip, der tydeliggør, at det er en fælles opgave at håndtere og forebygge stress på arbejdspladsen.

Med en IGLO som metafor, bliver det tydeligt at alle "blokke" er nødvendige for at opretholde et stærkt "hus".



Formålet med at inddrage IGLO-princippet er derfor at skabe en forventnings- og ansvarsfordeling i den daglige håndtering af stress og at tydeliggøre, at vi alle har en væsentlig rolle for, at organisationen lykkes med at forebygge, identificere og håndtere stress.

På tværs af organisationen og rollerne gælder, at der skal være et vedvarende fokus på **balancer**, **forventninger** og **fællesskaber**, da de alle er meget centrale i forebyggelsen af stress. Uklarhed om disse kan være med til at understøtte mistrivsel.

## REFLEKSION

### I. Balance

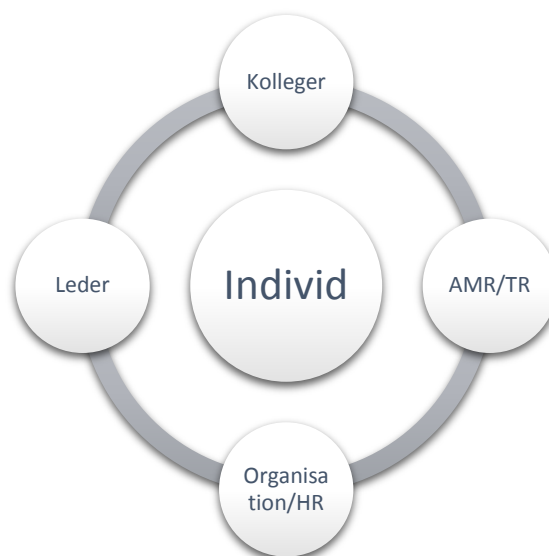
- *Hvor oplever I balance/ubalance i jeres arbejdsopgaver eller arbejdsplads*
- *Hvad kan du/I gøre for at sikre en god balance?*

### II. Forventninger

- *Hvilke forventninger har du til din præstation, dine kolleger og din leder?*
- *Er forventningerne til dig tydelige og afstemte?*

### III. Fællesskaber

- *Hvilken type fællesskab er der på jeres arbejdsplads?*
- *Hvordan bidrager du til dit fællesskab?*
- *Hvordan bidrager fællesskabet til din trivsel?*



**Hvem kan jeg trække på, når der er noget, der trykker?**

## INDIVID – MIG SOM MEDARBEJDER/LEDER

### Forebyggelse

Som individer skal vi passe os selv både fysisk og psykisk. Det indebærer en opmærksomhed på egen trivsel, ressourcer og grænser.

Hvis man oplever en usikkerhed omkring rolle- og ansvarsfordelingen på arbejdspladsen, er det vigtigt, at man gør opmærksom på dette overfor kolleger og ledelse, så det er muligt at indgå i en dialog tidligt. Som individ bør man løbende forventningsafstemme for at sikre, at ens egne krav stemmer overens med organisationens krav.

Det kræver mod at italesætte konflikter og uoverensstemmelser, men det er en essentiel del af den individuelle stressforebyggelse.

### Identificering

Det kan være meget svært, at identificere stress hos en medarbejder eller en kollega, så det er vigtigt, at den enkelte er opmærksom på de faresignaler, som viser sig inden stress bliver alvorligt. Her kan det være lettere at fange fysiske symptomer, da de kan være mere synlige end psykiske symptomer for dig selv og andre. Nogle oplever deres fysiske symptomer som mere "lovlige", når man melder sig syg. Det er måske fordi, vi har tendens til ikke at vurdere vores psykiske symptomer på linje med vores fysiske, selvom de kan være mindst ligeså invaliderende og alvorlige. Eksempler på fysiske symptomer er:

- Hovedpine
- Hjertebanken
- Svedeture
- Nedsat immunforsvar – hyppige infektioner
- Appetitløshed
- Svimmelhed
- Diarré
- Rysten på hænderne
- Nedsat lyst til sex (Psykiatrifonden 2017).

### Håndtering

Når man er stresset, kan det være svært at bede om hjælp. Ikke desto mindre er det vigtigt, at man tager kontakt til kolleger, AMR, TR, ledelse eller læge, hvis man oplever fysiske eller psykiske stresssymptomer.

## 10 GODE RÅD TIL AT FOREBYGGE STRESS

Disse råd stammer fra speciallæge Jørgen Lund, stressklinikken.dk:

1. Kend dine stresssignaler
2. Husk balance mellem udfordringer og ressourcer
3. Hold pauser i dagens løb
4. Motionér
5. Brug din indflydelse
6. Prioriter dine arbejdsopgaver
7. Vær tro mod dine inderste værdier/holdninger
8. Find en ressourceperson at tale med
9. Sæt specifikke mål
10. Søg hjælp - om nødvendigt

## VIGTIGSTE POINTER

Mærk efter dine signaler -  
Sig til - handl rettidigt.

## GRUPPE – OS SOM KOLLEGER/TEAM

### 10 GODE RÅD TIL AT I SOM TEAM KAN FOREBYGGE STRESS

1. Hav tålmodighed med jeres kollega
2. Hjælp med at bryde dårlige arbejdsmønstre – fx "at tage den"
3. Skab tryghed og klarhed med brugbar og hensynsfuld kritik
4. Anerkend jeres kollegas ressourcer
5. Anerkend jeres kollegas anstrengelser
6. Støt fleksible rammer for jeres kollega, og giv en hjælpende hånd (vær obs. på at en stresset kollega kan have svært ved at tage imod hjælp)
7. Overvej omgangstonen på arbejdspladsen – tales der ud fra en "vi ikke kan gøre noget"-vinkel eller taler I om muligheder?
8. Giv plads til svære snakke i teamet, vis omsorg og lyt, når din kollega lægger sine bekymringer, men bevar jeres professionelle, ligeværdige forhold
9. Fremhæv det positive i arbejdsdagen
10. Brug hinanden som rådgivere og udveksl erfaringer og råd til at håndtere travlhed, men vær opmærksom på, at vi har brug for forskellige ting. Nogle gange er det nok at blive lyttet til

Kilde: Boje Andersen, 2009; Psykiatrifonden, 2017; BFA, 2017.

#### Forebyggelse

I Kolding Kommune tror vi på, at en sund arbejdsplads har fokus på kerneopgaven. Her ligger der også et ansvar fra gruppen i at understøtte en arbejdspladskultur, som er støttende og gennemsigtig i forhold til roller, forventninger og ansvar. Gruppen bør stille efter at give løbende, konstruktiv feedback på succeser og udfordringer i forhold til opgaven. Gruppen har desuden et ansvar for at være inkluderende, så der gives plads til forskellige perspektiver.

#### Identificering

Gruppen skal være opmærksom på at være spørgende og opsøgende i forhold til at identificere stress hos en kollega. Hvis I oplever, at en kollega viser nogle af tegnene nedenfor, kan det være udtryk for stress:

- Er kritisk og irriteret
- Har manglende overblik
- Er ubeslutsomhed
- Er kynisk og følelseskold
- Har et øget brug af stimulanser (kaffe, cigaretter, alkohol)
- Har et manglende engagement
- Har periodisk fravær *(Psykiatrifonden, 2017).*

I så fald kan I tale med kollegaen om, hvad I ser, og spørge, om der er noget I kan gøre for at lette situationen.

#### Håndtering

Det er ofte forbundet med skam og en oplevelse af nederlag, når man melder sig syg med stress. Det er meget vigtigt, at kollegaerne udviser forståelse og åbenhed hvis dette sker. Der er desuden et særligt behov for kollegial støtte og opbakning ved en tilbagevending efter en stresssygemeldingsperiode.

### VIGTIGSTE POINTER

Hjælp hinanden ved at give konstruktiv feedback og afstem hinandens forventninger

## AM-GRUPPE/TR - OS SOM AM-GRUPPE OG MIG SOM TR

### Forebyggelse

Arbejdsmiljøgruppen spiller en vigtig rolle i forhold til kortlægningen af arbejdsmiljøet på den enkelte arbejdsplads. Det er gennem trivselsundersøgelser, arbejdsmiljøgennemgange, sikkerhedsrunderinger og personalemøder at man kan kortlægge problemstillinger i arbejdsmiljøet, der kan resultere i stress.

Arbejdsmiljøgruppen bør her være opmærksom på forhold vedrørende:

- Ubalancer i arbejdsorganisering og arbejdsprocesser (planlægning, indflydelse, arbejdsmængder, krav, kompetencer, ressourcer, osv.)
- Arbejdsvilkår og arbejdsmiljø (mødet med borgerne, risiko for vold/trusler/chikane, støj, indeklima, osv.)
- Fællesskabets kommunikation (tydelighed i hvad der forventes, oplevelse af tillid og samarbejde)
- Subjektive faktorer (følelsesmæssigt- og socialt pres, manglende oplevelse af støtte, osv.)

På baggrund af kortlægningen skal der foretages en samlet vurdering af risikoen for stress, efterfulgt af målrettede handleplaner, som kan medvirke til at reducere risikoen.

Som TR kan du bidrage ved at være tilgængelig for medarbejderne og ved at holde dig orienteret om eventuelle stressbelastninger.

### Identificering

AM-gruppen og TR kan med fordel benytte hinanden som sparringspartnere, for at skabe de bedste betingelser for at identificere stress på arbejdspladsen.

En arbejdsplads der har identificeret stress, skal foretage en analyse og vurdering af de forhold, som kan have medvirket til at skabe stress. Dette skal sikre, at arbejdspladsen bruger situationen til læring samt, at der iværksættes kollektive initiativer, som kan reducere eller fjerne en fremtidig risiko.

### Håndtering

Når man på en arbejdsplads har identificeret stressbelastninger, skal AM-gruppen og TR aftale og iværksætte initiativer, der hjælper medarbejderen eller gruppen. For at kunne hjælpe stressramte medarbejdere bedst muligt, kan det være en god idé på forhånd at lave interne aftaler vedrørende håndteringen af stress.

Som TR kan du desuden fungere som bisidder i situationer, hvor stress har medført forfald, som på sigt kan have ansættelsesmæssige konsekvenser for medarbejderen.

## REFLEKSION

Er der noget du skal være opmærksom på i jeres arbejdsmiljø?

Hvad efterspørger den stressramte?

Hvad tror du vil hjælpe den stressramte?

Hvad er nødvendigt at tale om?

Har du oplevet gode eksempler på stresshåndtering? Hvad skete der?

Har du oplevet mindre gode eksempler? Hvad kunne gøres bedre?

## 10 RÅD TIL AT DU SOM LEDER KAN FOREBYGGE STRESS

1. Skab åbenhed og tryghed, så dine medarbejdere tør henvende sig med det, der er svært – og helst inden det bliver svært. Lyt aktivt, tag dig tid og anerkend det, der er svært
2. Har mange af dine medarbejdere stresssymptomer, skal du se på din ledelse. Spørg medarbejderne på møder og i udviklingssamtaler, hvad du kan gøre for, at de glæder sig til at komme på arbejde hver dag
3. Afklar dine medarbejders behov – Alle har forskellige grader af behov, fx ift. mål, resultater, medbestemmelse, forudsigelighed og rammeklarhed
4. Observér og italesæt på en respektfuld måde. Måske synes din medarbejder, at det er flovt at være stresset
5. Grib ind tidligt, omsorgsfuldt og professionelt – jo før, jo bedre
6. Vilkår – hvad kan ændres og hvad ligger inden for din magt?
7. Tilpas ressourcerne til opgaverne, fx flere hænder, eller tilpas opgaverne til ressourcerne, fx foretag prioriteringer
8. Skab oplevelse af kontrol – hjælp dine medarbejdere til at skabe overblik, planlægge, sætte realistiske mål og tydelighed af roller
9. Medindflydelse – en tilpas grad af handlefrihed og indflydelse på arbejdet kan være motiverende og stressreducerende
10. Ros din medarbejder og skab klare ramme

Kilde: Boje Andersen, 2009.

## LEDER OG NÆRMESTE LEDER

### Forebyggelse

Den nærmeste leder har ansvar for at sikre, at arbejdets planlægning og tilrettelæggelse forebygger stressbelastninger på arbejdspladsen, så stressbelastninger undgås. Som leder har du mulighed for at justere på stressorer for din medarbejder.

Er du i tvivl om medarbejdernes stressniveau, kan du med fordel holde uformelle trivselsamtaler, det kan ofte være med til at opfange større problemer i opløbet.

Ved planer om større organisationsforandringer, eller hvis du er bevidst om udfordringer hos dine medarbejdere, anbefales det, at HR inddrages som sparringspartner til en risikovurdering af mulige stressbelastninger.

### Identificering

Den nærmeste leder skal have opmærksomhed på, om medarbejdere eller grupper af medarbejdere udviser tegn på stress. Dette kan ske gennem daglige iagttagelser, medarbejderudviklingssamtaler, sygefraværssamtaler o.l.

### Håndtering

Den nærmeste leder har et særligt ansvar for at støtte stressramte medarbejdere. For at kunne dette er det vigtigt, at ledelsen har viden om stress, samt kendskab til de initiativer, som kan iværksættes gennem HR. Hvis en medarbejder er blevet sygemeldt med stress, er det lederens ansvar at:

- Vurdere om HR-afdelingen skal inddrages, så snart medarbejderen sygemeldes af egen læge, så der kan igangsættes hjælp til medarbejderen
- Vurdere, hvorvidt stresskilderne udgør et generelt problem, der kan vedrøre andre medarbejdere
- Ressourcestyre, så der sikres tid til, at medarbejderen får tilpas med ro fra arbejdet i sygefraværperioden
- Vurdere hvor megen kontakt, der skal være
- Invitere medarbejderen til dialog om stresskilderne, når medarbejderen er klar til dette
- Tage nødvendig læring af forløbet med arbejdsmiljøgruppen

## VIGTIGSTE POINTE

Dine handlinger og din ledelse kan være den hjælp, din medarbejder har brug for, for at få et arbejdsliv uden stress



## ORGANISATION – KOLDING KOMMUNE SOM ARBEJDSPLADS

I Kolding Kommune vil vi have arbejdspladser i balance, hvor sundhed og trivsel er i højsædet. Sammen vil vi adressere udfordringerne, før de bliver problemer, og vi vil have fokus på løsninger.

Kolding Kommune har overordnet set et ansvar for at skabe betingelserne for et godt arbejdsmiljø, hvor der er sammenhæng mellem krav og kompetencer, og hvor der er en velfungerende ledelse.

For at forebygge stress er det væsentligt at skabe organisatorisk robusthed gennem et løbende fokus på krav, ressourcer, forventninger og kompetencer.

### ORGANISATORISK ROBUSTHED

Balance mellem, hvad organisationen skal, og hvad dens medlemmer til sammen kan.

#### Forebyggelse

Det er på det overordnede organisationsniveau, at rammevilkår og strukturelle tiltag skal adresseres, for at fastholde den organisatoriske robusthed, trivsel og energi i Kolding kommune. Områdechefer og ledere af ledere skal være opmærksom på omfanget af igangværende og kommende omstillingsprocesser, da disse kan være potentielle stresskilder for medarbejdere, såvel som ledere af medarbejdere. Der skal udøves god forandringsledelse (se ”*guidelines vedr. forandringsledelse*” på Hercules), og ledere skal være opmærksom på individuelle copingstrategier.

Som en del af organisationen forpligter HR sig på, at Kolding Kommune er opdateret på den nyeste viden og forskning vedrørende arbejdsbetinget stress. HR vil derfor løbende udbyde kompetenceudvikling i forbindelse med forebyggelse af stress rettet mod ledere, medarbejdere og grupper. HR tilbyder løbende lederudvikling til nye såvel som erfarne ledere mhp. bedst mulig organisering og ledelse af medarbejdere ift. opgaven. Med disse tiltag ønsker HR at understøtte en åben, tillidsfuld og lærende kultur i organisationen.

#### Identificering

Organisationen har til opgave løbende at sparre med MED-organisationen, i forhold til at identificere særligt stressbelastede områder i Kommunen. Dette gøres på baggrund af viden fra ledelsessystemet, arbejdsmiljøgrupperne, trivselsmålinger, sygefraværstatistik og de lokale handlingsplaner vedr. stress, som arbejdspladserne har oprettet.

#### Håndtering

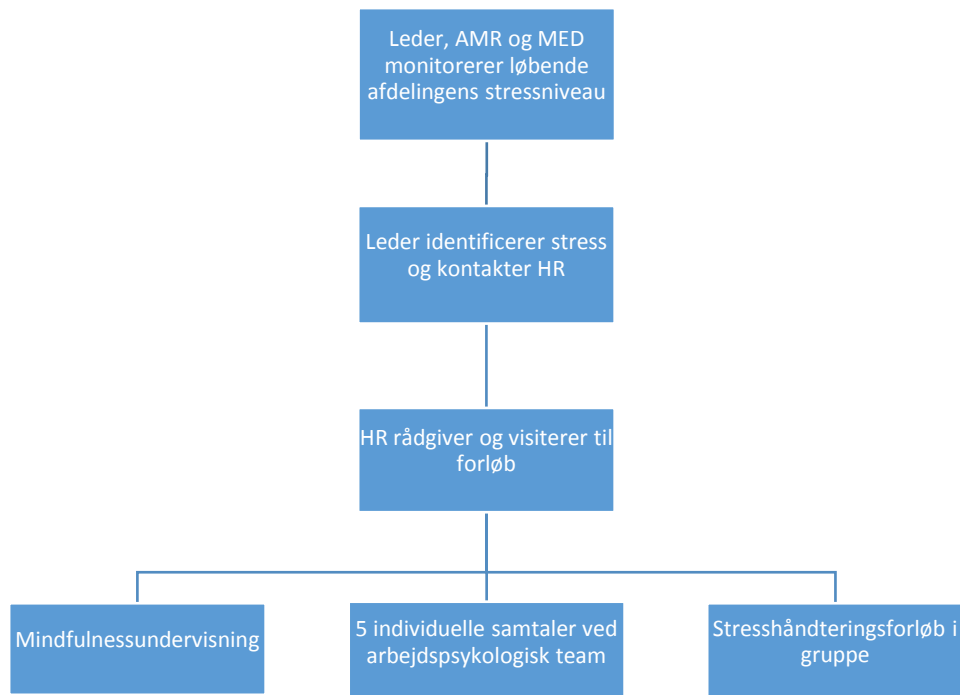
Organisationen har sammen med MED-organisationen til opgave at vurdere behovet for at iværksætte overordnede strategiske initiativer i forhold til stress. HR er i denne sammenhæng en vigtig aktør og sparringspartner. I forhold til det enkelte individ, så tilbyder HR og sundhedsordningen en række forskellige forløb som f.eks.

mindfulnessundervisning, individuelle stressamtaler samt stresshåndteringsforløb i gruppe. Der kan igennem HR desuden rekvireres specialiserede procesforløb til den enkelte arbejdsplads, med fokus på forebyggelse, identificering og håndtering af stress.

### VIGTIGSTE POINTE

I Kolding Kommune vil vi have arbejdspladser i balance, hvor sundhed og trivsel er i højsædet.

## SÅDAN GØR DU SOM LEDER



### Hvem kan du kontakte i HR, når det vedrører psykisk arbejdsmiljø?

Autoriseret arbejds- og organisationspsykolog Troels Godske Pedersen

- 79 79 63 33
- trope@kolding.dk

Udviklingskonsulent Anne Dorthe Mols Kjær

- 79 79 67 06
- ankj@kolding.dk

Arbejds- og Organisationspsykologisk konsulent Betina Rechnagel

- 79 79 70 62
- bere@kolding.dk

Arbejds- og Organisationspsykolog Anne Berg

- 79 79 71 16
- anneb@kolding.dk

Arbejds- og organisationspsykolog Pernille Melander Thorsen

- 79 79 92 75
- pernt@kolding.dk

Ledelseskonsulent Rikke Topholm

- 79 79 17 49
- riht@kolding.dk

Ledelseskonsulent Henrik Simmelkjær

- 79 79 20 66
- hsla@kolding.dk

## Videre inspiration

### Viden og værktøjer om stress

- <http://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/stress>
- <http://www.frastrerstiltrivsel.dk/>
- <http://www.psykiatrifonden.dk/faa-hjaelp/taenk-dig-staerk/stress>
- Andersen, M. F. & Kingston, M (2016). *Stop stress – håndbog for ledere*. Forlaget Klim, Aarhus N.
- Boje Andersen, M. (2009). *Stresshåndtering på arbejdspladsen – En håndbog om ledelse, trivsel og psykisk arbejdsmiljø*. Bogforlaget Frydenlund, Frederiksberg C.

### Viden og værktøjer om arbejdsmiljøarbejdet

- <http://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdsmiljoearbejdet>
- <http://www.personaleweb.dk/section/arbejdsmilj%C3%B8>
- BAR – BrancheArbejdsmiljøRådet (2016). *Forebyg stress i fællesskab*. BrancheArbejdsmiljøRådet – Undervisning og Forskning, København K.