



VIDEN  
OG GOD  
PRAKSIS

# Stress skal løses i fællesskab



Videncenter for  
**ARBEJDSMILJØ**

[frastresstiltrivsel.dk](http://frastresstiltrivsel.dk)

**Stress skal løses i fællesskab**  
© Videncenter for Arbejdsmiljø, 2011  
Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
arbejdsmiljoviden.dk  
Tlf.: 39 16 53 07

ISBN nr. 978-87-92092-06-9  
Varenummer: 290008

Pjecen kan også downloades  
på [frastresstiltrivsel.dk](http://frastresstiltrivsel.dk)

Ekspeditionen direkte:  
Tlf.: 39 16 52 30  
[arbejdsmiljobutikken.dk](http://arbejdsmiljobutikken.dk)

Layout og tryk: Datagraf  
Foto: Thomas Tolstrup,  
Søren Svendsen, Palle Skov  
Illustrationer: Lars Andersen



## Kampagnen: **Fra stress til trivsel**

Stress rammer individuelt, men skal løses i fællesskab. Det er hovedbudskabet i den flerårige kampagne 'Fra stress til trivsel', som Videncenter for Arbejdsmiljø står bag.

Kampagnen er et led i Videncentrets indsats for at styrke formidlingen af viden om arbejdsmiljø til de offentlige arbejdspladser. Indsatsen

blev besluttet som led i kvalitetsreformen og den trepartsaftale, der blev indgået i 2007 mellem regeringen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner samt LO, FTF og AC.

Mød kampagnen på  
**[frastresstiltrivsel.dk](http://frastresstiltrivsel.dk)**

Denne pjeces er baseret på pjecen 'Fra stress til trivsel – få styr på stress og skab bedre trivsel på arbejdspladsen' udgivet af Videncenter for Arbejdsmiljø som led i kampagnen Fra stress til trivsel.

Begge pjecer er baseret på forskningsartiklen "The Cognitive Activation Theory of Stress" af Holger Ursin og Hege R. Eriksen, Bergen Universitet, samt bogen "Teamledelse med det rette twist", udgivet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008.

# Stress - et arbejdsmiljøproblem

## Stress skal løses i fællesskab

Denne pjece er til dig, der er involveret i arbejdet med at forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen.

Pjecen indeholder:

- forskningsbaseret viden om stress
- gode råd til den fælles indsats på arbejdspladsen
- eksempler på, hvad andre arbejdspladser gør

Stress er et arbejdsmiljøproblem, der skal tages alvorligt: Omkring hver tiende dansker i arbejde er stresset i en grad, der kan gøre dem syge. Derfor er det vigtigt at få fokus på, hvordan man på arbejdspladsen kan forebygge langvarig, skadelig stress.

### **Stress rammer individuelt ...**

Mange arbejdspladser arbejder med at forebygge stress i forbindelse med arbejdsforhold, der kan give stress, fx nye opgaver, forandringer og øget arbejdspress. Men forskning viser, at det også er vigtigt at se på, hvad der reelt stresser den enkelte.

Det er nemlig ikke nødvendigvis arbejdsforholdene i sig selv, der giver stress. Den enkeltes oplevelse og tolkning af situationen har stor betydning for, om han eller hun føler sig stresset. Det er altså samspillet mellem de konkrete forhold og den enkeltes tolkning af en situation, der er afgørende for, om en konkret situation udløser en stressreaktion.

### **... men skal løses i fællesskab**

Men uanset hvad der udløser stress hos den enkelte medarbejder, skal problemet takles i fællesskab på arbejdspladsen. Hvordan I gør det, kan du læse mere om i pjecen her.

# Stress er kroppens naturlige alarmberedskab

Stress er en biologisk reaktion, der kan opstå, når der sker noget uforudset, eller hvis vi oplever en udfordrende situation. Reaktionen skærper vores sanser og gør os i stand til at handle hurtigt. Stress kan være både sund og skadelig. Det kommer an på, om den er kortvarig eller langvarig.

**Den kortvarige stress** er normal og har et formål. Den skærper sanserne og gør os i stand til at handle hurtigt. Den er en reaktion på noget uforudset. Kroppen kommer i alarmberedskab og reagerer på måder, som kan føles ubehagelige. Men når hjernen har bearbejdet problemet, og vi har handlet eller accepteret situationen, kan kroppen slappe af igen.

**Den langvarige stress** er skadelig for helbredet. Den opstår, når det, der stresser os, ikke forsvinder, men fortsætter i dage, uger, måneder, måske år. Kroppen er hele tiden i beredskab. Måske glemmer vi at spise og får problemer med at sove. Det slider på kroppen. Langvarig stress kan være årsag til fx depression og hjerte-karsygdomme.

## Symptomer på stress

### Det skal I være opmærksomme på:

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Stressklinikken på Arbejdsmedicinsk Klinik på Hillerød Sygehus

#### Fysiske symptomer:

- Hjertebanken
- Hovedpine
- Svedeture
- Indre uro
- Mavesmerter
- Appetitløshed
- Hyppige infektioner
- Forværring af kronisk sygdom som fx psoriasis og sukkersyge

#### Psysiske symptomer:

- Træthed
- Ulyst
- Hukommelsesbesvær
- Koncentrationsbesvær
- Rastløshed
- Dårligt humør



#### **Adfærdsmæssige symptomer:**

- Søvnproblemer
- Mangel på engagement
- Bliver hurtigere aggressiv
- Bliver hurtigere irriteret
- Ubeslutsomhed
- Øget brug af stimulanser som fx kaffe, cigaretter og alkohol
- Øget sygefravær

***Stress er en  
biologisk  
reaktion***

**Vi reagerer ikke  
ens på nye krav  
og udfordringer**



# Vi reagerer forskelligt

Det, der stresser dig, stresser måske ikke din kollega. Som mennesker er vi forskellige og har forskellige erfaringer. Derfor reagerer vi ikke ens på nye krav og udfordringer.

Når I skal forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen, er det nødvendigt både at se på de ydre faktorer – fx forandringer og øget arbejdspress – og især på den enkeltes oplevelse og tolkning af det, der sker.

## Hjælp hinanden med at forvente det bedste

Positive forventninger nedsætter risikoen for, at vi bliver ramt af skadelig stress.

Hvis vi har god erfaring med løsning af en opgave, forventer vi, at det vil gå godt, når vi skal løse en lignende opgave. Hvis kollegerne og lederen også tror på det, styrker det vores positive forventninger til, at vi klarer opgaven. Det giver størst mulighed for, at vi løser den, uden at blive stressede.

Som kolleger kan vi hjælpe de positive forventninger på vej ved at tale sammen om det der stresser og hvad vi kan gøre for at hjælpe og støtte hinanden. Det er også vigtigt at planlægge arbejdet godt og orientere hinanden, så alle oplever forudsigelighed og fremdrift i arbejdet.

Ledere skal være opmærksomme på, at medarbejdere er forskellige og har forskellige stresstærskler. Derfor bør man som leder gøre en indsats for at lære den enkelte medarbejders ressourcer og behov at kende – og tilpasse udfordringerne derefter.

## Negative forventninger giver stress

Skal vi løse en opgave, som er helt ukendt, eller som vi har dårlige erfaringer med, er det svært at have positive forventninger. Tværtimod er det nemt at forvente, at det går skidt. Det kan fx være, hvis vi skal holde et oplæg for en større forsamling.

I sådan en situation er det afgørende, at lederen og kollegerne træder til med støtte og vilje til at tale om tingene og til at løse problemerne i fællesskab. Det er også vigtigt, at den enkelte medarbejder selv er villig til at fortælle om, hvordan han eller hun oplever situationen, og hvad vedkommende har behov for.

# Forebyg den skadelige stress

Der er 4 faktorer, som i særlig grad bevirker, at vi ikke så let bliver slået ud af stress

Det er forskelligt, hvad der stresser os. Men undersøgelser viser, at der er 4 faktorer, der især har indflydelse på, om vi bliver stressede eller ej. Hvis I på arbejdspladsen sørger for, at disse faktorer er til stede, mindsker I risikoen for at den enkelte bliver stresset.

## 4 stærke mod stress:

**Følelsen af at have kontrol over situationen:** På en arbejdsplads kan følelsen af kontrol handle om, at man har indflydelse på sit arbejde, og at man oplever at have styr på det.

**Følelsen af forudsigelighed:** Relevant information i rette tid og på rette sted er vigtig i forebyggelsen af stress på en arbejdsplads. Vi undgår ængstelse og usikkerhed, hvis vi får mulighed for at forberede en strategi, der kan hjælpe os med at håndtere en situation, som kan være stressende.

**Følelsen af social opbakning fra kolleger og ledelse:** Social støtte kan på arbejdet komme fra ledere og kolleger. Den kan både være psykologisk, som fx at tale om, at vi nok skal klare det sammen, og praktisk, som fx at få konkret hjælp til en arbejdsopgave.

DET SER GODT UD, GITTE!  
DU HAR VIRKELIG STYR PÅ DET DER!



### **Følelsen af at tingene går i den rigtige retning:**

Når man føler, at tingene går den rigtige vej, giver det en tro på, at det nok skal lykkes. Derfor er det vigtigt, at virksomhedens målsætninger og beslutninger kommunikeres på en troværdig måde, som skaber forventning om at nå målet.

***Følelsen af kontrol  
handler om at  
have indflydelse***

DU HAR DET VIST IKKE  
HELT GODT, BENITE. SÅ  
VI HAR BEDT HOSPITALS-  
KLOUVEN OM AT MUNTRE  
DIG LIDT OP..

←INTENSIV



#### **Hvad kan du gøre som medarbejder?**

- Du kan tale med dine kolleger og din leder om, hvad der stresser dig.
- Du kan sige fra, hvis du oplever ubalance mellem arbejdspladsens forventninger og krav og dine egne ressourcer og forventninger.
- Du kan lytte og spørge til dine kolleger.

#### **Hvad kan I gøre sammen som kolleger?**

- I kan tale sammen om, hvad det er, der stresser jer.
- I kan holde øje med, om nogen mistrives og aftale, hvem der skal tale med dem, I er bekymrede for.
- I kan tale med jeres leder om forventninger og opgaver.

# En fælles indsats

På arbejdspladsen kan I sammen gøre meget for at undgå stress og skabe bedre trivsel.



Et godt psykisk arbejdsmiljø er afgørende for trivslen på arbejdspladsen. Medarbejdere, der trives, bliver ikke så let ramt af skadelig stress.

Det kræver en fælles indsats af alle på arbejdspladsen at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Den enkelte medarbejder, gruppen af kolleger, ledelsen og organisationen har hver især roller og opgaver.

## Hvad kan du gøre som leder?

- Du kan tale med medarbejderne, så du kender den enkeltes ressourcer, behov og forventninger.
- Du kan gå i dialog og aftale mål og fordeling af opgaver med medarbejderne.
- Du kan fortælle klart og tydeligt, hvad dine forventninger er.
- Du kan tale om stress og trivsel på arbejdspladsen med den enkelte og med hele gruppen.

## Hvad kan organisationen gøre?

- I MED- eller samarbejdsudvalg kan I tale om og beslutte politikker for at undgå stress og fremme trivsel på arbejdspladsen.
- I arbejdspladsvurderingen og i arbejdsmiljøarbejdet generelt kan I inddrage faktorer, der fremmer trivsel og forebygger stress.
- I kan informere åbent og klart om mål, politikker og forandringer.



**GOD PRAKSIS:  
FRITIDSHJEMMET TULLA**

“

**Vi er jo alle  
ansvarlige for  
arbejdsmiljøet**

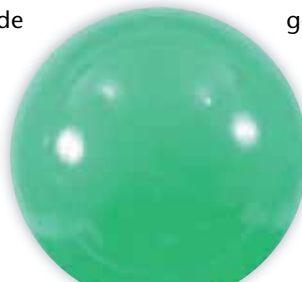
*Tina Forsingdal,  
leder af Fritidshjemmet Tulla*

# Indflydelse på arbejdsmiljøet

En grøn kugle for en god arbejdsdag og en rød kugle for en dårlig arbejdsdag. På Fritidshjemmet Tulla i Kalundborg er der dagligt kontant afregning. Ved at lægge farvede kugler i et arbejdsmiljøbarometer kan medarbejderne nemlig tilkendegive, om arbejdsdagen har været god eller dårlig.

Er der en rød kugle i barometeret, bliver der fulgt op på den med det samme af fritidshjemmets leder og arbejdsmiljørepræsentant. Og de inddrager altid medarbejderne, så de selv bliver en del af løsningen på problemet.

– Vi er jo alle ansvarlige for arbejdsmiljøet, og jeg oplever jo også, at medarbejderne gerne vil tages med på råd. En beslutning uden medarbejderne er ikke en god beslutning, siger Tina Forsingdal, der er leder af Fritidshjemmet Tulla.





**GOD PRAKSIS:  
FYSIOTERAPIEN PERSILLEVEJ**

“

**Der var brug for  
en fælles indsats i  
organisationen**

*Astrid Buch Hansen,  
leder af Fysioterapien Persillevej*

# Nu bliver tingene taget i opløbet

Da de ansatte på Fysioterapien Persillevej oplevede, at en kollega gik ned med stress, førte det til en erkendelse af, at stress ikke er eller bør være den enkelte medarbejders problem.

– Vi havde ikke set signalerne og blev alle meget berørte af det. Der var brug for en fælles indsats i organisationen, der kunne give os

viden og redskaber i forhold til at takle stress, fortæller leder af fysioterapien Astrid Buch Hansen.

Med hjælp fra en organisationspsykolog gik de ansatte i Fysioterapien Persillevej i fællesskab i gang med at udarbejde en stresspolitik. Det indebærer fx at stress nu er et fast punkt på personalemøderne,

og at det er legalt for kolleger at tage en snak med en kollega, der viser tegn på stress.

For medarbejderne er stresspolitikken blevet et godt redskab. Alle har mærket, at indsatsen mod stress er blevet implementeret i dagligdagen, og at tingene nu tages i opløbet.

**GOD PRAKSIS:  
HADERSLEV BORGERSERVICE**



“

*Det der er nyt og spændende for den ene, kan være bekymrende og krisepreget for den anden*

*Anne-Mette Michelsen,  
chef for Haderslev Borgerservice*

# Fokus på forskelligheder

Nogle medarbejdere jubler over nye arbejdsopgaver, mens andre er bekymrede for, om de kan magte udfordringen. Forskelligheder er noget, de har et godt blik for i Haderslev Borgerservice, hvor ledere og medarbejdere gør en indsats for at kende hinandens styrker og svagheder.

Det indebærer bl.a., at alle

arbejder med at turde sige til hinanden, hvad de selv er gode og mindre gode til. Og ved at være bevidste om hinandens arbejdsprofil har de ansatte i Haderslev Borgerservice skabt mindre stress, øget selvværd og bedre samarbejde.

For leder Anne-Mette Michelsen har det været en ledelsesmæssig

udfordring at rumme 55 medarbejdere, der hver især skulle have en god oplevelse i forbindelse med kommunesammenlægningen i 2007.

– Medarbejdere er jo forskellige. Det betyder at noget der er nyt og spændende for den ene, kan være bekymrende og krisepreget for den anden, siger hun.



## Få besøg af rejseholdet

Videncentrets rejsehold bringer kampagnen direkte ud på offentlige arbejdspladser via temamøder om stress, trivsel og mobning. Temamøderne giver inspiration til, hvordan arbejdspladserne kan skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Rejseholdets besøg er gratis. Læs mere om rejseholdet på [frastresstiltrivsel.dk](http://frastresstiltrivsel.dk).



## Stress skal løses i fællesskab

Denne pjece er til dig, der er involveret i arbejdet med at forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen.

Læs mere om stress og trivsel på [frastresstiltrivsel.dk](http://frastresstiltrivsel.dk)



SCAN KODEN

og se tv-spottet  
med Jacob, der  
møder chefen i  
elevatoren.