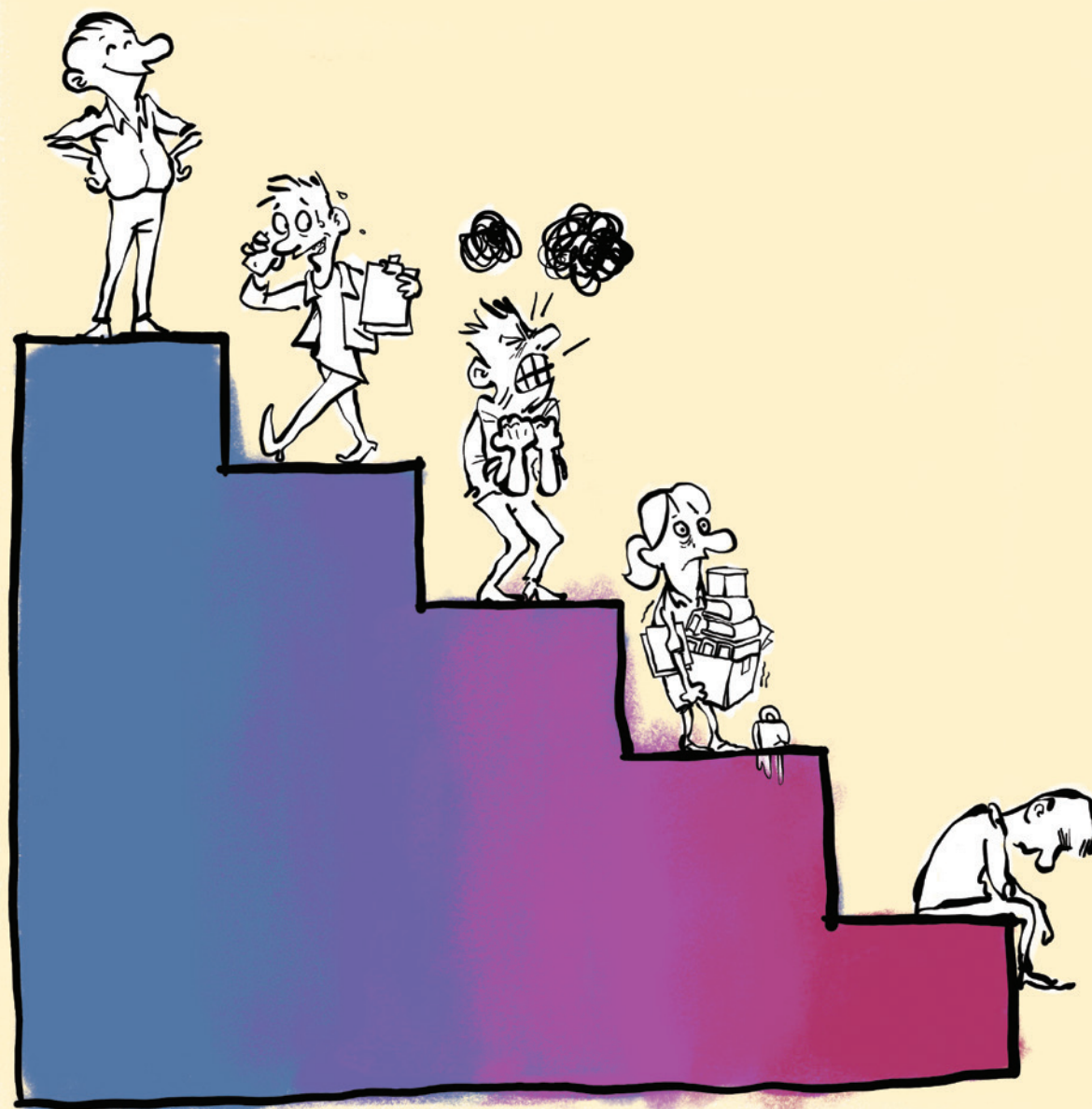

STRESS

Forebyggelse og håndtering





FORORD

Branchearbejdsmiljøudvalget service - turisme (BFA service) står bag denne værktøjskasse, der kan støtte organisationen og dens ansatte med at få et godt arbejdsmiljø og god trivsel, også når det handler om stress.

BFA service peger i værktøjsskassen på de faktorer, der både hver for sig og sammen har betydning for trivsel eller arbejdsbetinget stress på arbejdspladsen. Faktorerne har betydning for den enkelte, for teams og for hele organisationen. Derfor fortjener de opmærksomhed og nogle gange, at man griber ind og ændrer nogle ting.

Forhold vedrørende trivsel og psykisk arbejdsmiljø bør behandles af ledelse og medarbejdere i fællesskab. Det kan fx behandles af arbejdsmiljøorganisationen, samarbejdsorganisationen, eller MED-udvalg, da de ofte har kompetencer på hver sit delområde i forhold til trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

I arbejdsmiljøorganisationen arbejdes med arbejdsmiljøforholdene på virksomheden, herunder risikofaktorerne, stor arbejdsmængde og tidspres, uklare og modstridende krav i arbejdet, krænkende handlinger i arbejdet og arbejdsrelateret vold. Arbejdsmiljøorganisationen kan arbejde med konkrete problemstillinger og udarbejdelse af arbejdspladsvurderingen (APV), men de kan også bidrage på et mere strategisk niveau ved fx at bidrage til udarbejdelse af politikker på området.

Hvis organisationen ikke har en arbejdsmiljøorganisation, kan der i stedet nedsættes en arbejdsgruppe, der kan arbejde med et konkret arbejdsmiljøproblem, der fx er dukket op i forbindelse med udarbejdelse af APV.

I samarbejdsorganisationen drøfter man forskellige ledelsesmæssige spørgsmål, som trivsel og forandringer på arbejdspladsen, og her vil det også være oplagt at drøfte organisationens politikker og retningslinjer om stress.



INDHOLD

ROLLEAFKLARING	6
ARBEJDSGIVER	6
LEDER	6
ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANT	6
TILLIDSREPRÆSENTANT	6
MEDARBEJDERE	6
STRESSHÅNDTERING PÅ ARBEJDSPLADSEN	8
HVAD SKAL DEN ANSATTE GØRE?	8
HVAD SKAL KOLLEGERNE GØRE?	10
HVAD SKAL LEDEREN GØRE?	11
HVAD SKAL ORGANISATIONEN GØRE?	14
HVAD ER STRESS?	16
HVAD ER ÅRSAGERNE TIL STRESS	18
FORSKELLIGE TYPER AF STRESS	18
STRESSTRAPPEN	22
FOREBYGGELSE	26
HVAD SKAL ORGANISATIONEN GØRE?	26
HVAD SKAL LEDEREN GØRE?	26
HVAD SKAL DU SOM KOLLEGA GØRE?	27
HVAD SKAL DU SELV GØRE?	27
DE BESKYTTENDE FAKTORER	28
HER KAN DU FÅ MERE AT VIDE	30

ROLLEAFKLARING

ARBEJDSGIVER

Arbejdsgiveren er formand i arbejdsmiljøorganisationen (AMO). Arbejdsgiveren skal sørge for, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige. Det gælder både i forhold til arbejdets udførelse, arbejdsstedets indretning, brugen af tekniske hjælpemidler og ved anvendelse af stoffer og materialer.

LEDER

Lederen er ledelsens repræsentant i arbejdsmiljøorganisationen (AMO). Lederen skal medvirke til et godt arbejdsmiljø og har både pligt og ret til at træffe de nødvendige foranstaltninger inden for deres kompetenceområde. Arbejdslederen skal desuden bidrage med viden og erfaringer om arbejdspladsens produktion, ydelse og arbejdsmiljøforhold samt bidrage med forslag til løsninger på arbejdsmiljøproblemer og forebyggelse af risici i arbejdsmiljøet.

ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANT

Arbejdsmiljørepræsentanten vælges af medarbejderne og skal medvirke til at sikre et godt arbejdsmiljø og sætte fokus på arbejdsmiljø generelt i organisationen. Arbejdsmiljørepræsentanten har til opgave at bidrage med viden og erfaringer om medarbejdernes arbejdsmiljø og med forslag til løsninger på arbejdsmiljøproblemer samt forebyggelse af risici i arbejdsmiljøet.

TILLIDSREPRÆSENTANT

Tillidsrepræsentanten vælges også af medarbejderne og skal i bred forstand varetage medarbejdernes interesser i forhold til ledelsen og har på nogle områder også en rolle i arbejdet med fx trivsel og stress.

MEDARBEJDERE

Medarbejderne skal tage et aktivt medansvar for at sikre et godt arbejdsmiljø. Det betyder blandt andet, at man bakker op om AMOs arbejde, følger de regler, der er givet for arbejdet, og gør opmærksom på de fejl eller mangler, som kan forringe sikkerheden og sundheden.

Trivsel og et sikkert og sundt arbejdsmiljø er en fælles opgave



STRESSHÅNDTERING PÅ ARBEJDSPLADSEN

Forskellige situationer kalder på forskellige måder at håndtere stress på. I dette afsnit finder du råd og inspiration til, hvordan du kan håndtere stress på flere niveauer:

1. Som ansat, der selv oplever stresssymptomer
2. Som kollega eller tillidsvalgt
3. Som leder
4. Som organisation

HVAD SKAL DEN ANSATTE GØRE?

TAL MED DIN LEDER OM SITUATIONEN:

- Vis forståelse for arbejdspladsens situation men fortæl, at kravene nu overstiger dine ressourcer.
- Tro på, at din leder gerne vil vide, hvordan du har det – og ønsker information. Det vil ofte være din leder, der kan hjælpe med at prioritere i arbejdsopgaver eller igangsætte andre tiltag, der kan sænke din belastning.
- Husk klar kommunikation er vigtigt: Hvad er du usikker på? Hvad er du utilfreds med? Hvad vil du vide mere om? Hvad har du af andre forslag?
- Giv udtryk for dine følelser, inden de løber af med dig.

TAL MED DIN ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANT ELLER TILLIDSREPRÆSENTANT OM SITUATIONEN:

- De kan hjælpe med at bære informationen videre og støtte dig i en eventuel samtale med leder.
- Både arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter kan være med til at tage hånd om god trivsel og det psykiske arbejdsmiljø.
- Din information kan hjælpe dem til at forstå mere om, hvad der sker på arbejdspladsen. De kan lytte – og støtte dig i at få hjælp, hvis det er nødvendigt.

TAL MED DINE KOLLEGAER, VENNER OG FAMILIE OM SITUATIONEN:

- Fortæl, hvordan du har det. Det kan være, at andre har det ligesom dig – men at alle tager "Tarzanrollen" på sig.
- Vær opmærksom på hinanden. Kolleger, familie og venner er ofte de nærmeste til at se, at du ikke har det, som du plejer.
- Stressede mennesker er tilbøjelige til at glemme at holde kontakten til venner og familie. Mange føler det som en uoverkommelig opgave at gribe telefonen og ringe til en ven. Men gør det – det betaler sig.

VÆR OPMÆRKSOM PÅ DINE REAKTIONER OG DIT HELBRED:

- Vær opmærksom på dine egne reaktioner på arbejdsbelastninger og reager på dem. Mange oplever søvnløshed, træthed, koncentrations- og hukommelsesbesvær som de første symptomer på stress.
- Hvis du er stresset, kalder det ofte på "ro". Skab plads til ro i dit liv, hvor dit stresssystem får mulighed for at slappe af og restituere.
- Prioritéér de ting, der giver dig energi, og som gør dig glad.
- Det kan være svært at "falde ned" i perioder med meget arbejdsbelastning eller travlhed på arbejdspladsen. Derfor kan det være godt med fysisk udfoldelse. Det kan for eksempel være en god gåtur i naturen eller noget mere intensivt, hvis du er vant til det. Og det er også vigtigt med afslapning – så krop og sjæl får ro igen.
- For nogle mennesker virker det at dyrke mindfulness eller at meditere. Det er også helt OK, hvis det ikke virker for dig.
- Alkohol og nikotin er ikke sagen – de forværrer de fysiske reaktioner i kroppen.
- Giv din partner, ven eller familiemedlem et kram. Det kan dæmpe dit stresssystem og gør godt, når kroppen spænder, og pulsen galopperer.
- Søg hjælp hos din læge før stressen bliver et helbredsproblem.



DET GODE SPØRGSMÅL SOM ANSAT

- Hvordan har jeg sovet de seneste nætter? Har jeg haft problemer med at falde i søvn eller vågne op midt om natten?
- Har jeg oplevet fysiske symptomer som hovedpine, muskelspændinger eller fordøjelsesproblemer?
- Har jeg haft svært ved at fokusere eller koncentrere mig om opgaver?
- Har jeg mistet overblikket?
- Føler jeg mig konstant bekymret eller ængstelig?
- Har jeg mistet interessen for aktiviteter, jeg plejer at nyde?
- Oplever jeg ændringer i mit spisemønster, såsom overspisning eller tab af appetit?
- Har mine sociale relationer påvirket mig dårligt, eller har jeg trukket mig væk fra dem?
- Har jeg haft svært ved at slappe af eller finde tid til mig selv?
- Er jeg begyndt at overforbruge usunde ting såsom alkohol eller rygning?
- Har jeg oplevet ændringer i mit humør, såsom hyppige udbrud af vrede eller tristhed?



HVAD SKAL KOLLEGERNE GØRE?

OPMÆRKSOMHED PÅ HINANDEN

Vær opmærksomme på hinanden og hinandens stress-signaler.

GRIB IND – NÆNSOMT

Hvis en kollega udviser stresslignende symptomer – fx irritabel, ked af det, vrede, træthed, isolerer sig – kan du spørge ind til vedkommende. Det værste, man kan gøre, er, ikke at gøre noget.

LYT OG TAG DET ALVORLIGT

Lyt til din stressede kollega og hjælp med at bringe det op til jeres leder.

STYRK DET SOCIALE NETVÆRK

Gode relationer og god social støtte har stor betydning for, hvordan stressen kan håndteres. Det er vigtigt at være med til at skabe og understøtte rum for faglig såvel som personlig støtte og dialog.

STØT HINANDEN MED PRAKTISK OG FØLELSERMÆSSIG HJÆLP

Det er sjældent, at en person, der oplever sig stresset, selv opdager det, eller selv beder om hjælp. Derfor er det godt, hvis du som kollega eller tillidsvalgt griber ind og hjælper.

HUSK AT HOLDE PAUSER

Når I holder pauser, skal I give plads til, at jeres stresssystem kan slappe af. At "holde pause" foran computeren og lige svare på et par mails er sjældent en rigtig pause. Som kollega kan du være med til at understøtte en god pausekultur, og hjælpe med at prikke til hinanden, når det er tid til en pause.

DET GODE SPØRGSMÅL SOM KOLLEGA?

- Har kollegaer givet udtryk for bekymringer eller klager vedrørende stressniveauet på arbejdspladsen?
- Oplever vi ofte, at vores kolleger "brokker" sig – særligt om arbejdsbetinget pres?
- Har vi kollegaer, der pludseligt eller gradvist ændrer adfærd, og som ikke længere er, som de plejer at være?
- Er vi gode til at hjælpe hinanden med at holde pauser – og kan vi blive endnu bedre?
- Tager vi os tiden til at tale med hinanden – også om de svære ting?

HVAD SKAL LEDEREN GØRE?

PRIORITERING OG KOMPLEKSITET

Hjælp din medarbejder med at prioritere i arbejdsopgaverne. Tag eventuelt styringen på den prioritering. Måske skal der skrues ned for arbejdsmængden, arbejdstiden og/eller luges ud i nogle af medarbejderens mere komplekse arbejdsopgaver.

TAG DIG TID

Det er vigtigt at føre "den åbne dørs politik". Folk skal kunne dumpe ind og fortælle, hvor skoen trykker. Det er samtidigt også vigtigt selv at være opsøgende og til stede. Tiden er godt givet ud. Så tag dig tiden.

FØLG OP

Lige så vigtigt, som det er at have en samtale med medarbejderen, lige så vigtigt er det at følge op på samtalen og de eventuelle indsatser, I har igangsat. Du skal ikke vente på, at medarbejderen tager initiativet til at følge op. Det er dig, der skal tage initiativet og styringen på processen.

KEND ORGANISATIONENS STRESSPOLITIK

Det er vigtigt at kende til og orientere dig i jeres trivsels-/stresspolitik for at kunne håndtere situationen effektivt og sikre den nødvendige støtte og hjælp til den stressede medarbejder. Her bør du blandt andet finde svar på jeres retningslinjer og procedurer, ansvar og roller, samt tilgængelige ressourcer og støttemuligheder.

SKAB EN STØTTENDE ARBEJDSPLADSKULTUR

Lav normer for god omgangstone. Det er vigtigt at skabe et socialt klima, hvor man kan støtte hinanden, men også skabe et trygt miljø, hvor man kan tale åbent og konstruktivt om problemer på arbejdspladsen, som fx stress. Det er vigtigt at gå foran som rollemodel, og være med til at bryde det tabu, der nogle gange kan være om mistrivsel og stress.

CASE: SKAB EN STØTTENDE ARBEJDSKULTUR

Til en støttende arbejdspladskultur hører ros, påskønnelse og synlighed. En leder fortæller, at arbejdspladsens APV bl.a. havde vist problemer med "rolleklarhed og rollekonflikter". Det arbejdes der med bl.a. ved, at lederen tager sig tid til at bevæge sig rundt på arbejdspladsen. (Den er geografisk meget spredt). Medarbejderne skal kunne se, at lederen fysisk er til stede. Der skal løbende være plads til både positive og negative kommentarer mellem leder og medarbejdere. Problemer og usikkerhed kan afklares med det samme. Lederen skal være synlig på alle niveauer på arbejdspladsen. Både kontorchef og serviceassistent skal have at vide, at de gør et godt stykke arbejde.

SYGEFRAVÆRSPOLITIK

En god sygefraværspolitik kan samle op på dem, der rammes af stress. Lav en plan for, hvordan den sygemeldte kan komme tilbage til arbejdspladsen sygdomsfremkaldende stressfaktorer. Overvej hvilken støtte og hjælp arbejdspladsen ønsker at give til stresssygemeldte under sygdom.

CASE: SYGEFRAVÆRSPOLITIK

Netop denne tilgang til sygefraværspolitikken har man gode erfaringer med i forsvaret. Den enkelte chef drager omsorg for, at samtalen bliver gennemført. En pointe er, at det også handler om at gøre folk trygge, så de ikke tror, at de bliver afskediget, fordi de er syge. Ved varige helbredsgener hjælpes folk til andre jobfunktioner.

Hvis stress skal håndteres, skal kompetencerne være i orden. Medarbejderne skal mærke, at de fagligt kan følge med i nye tiltag og metoder. Derfor kan en uddannelsesplan være god både for den enkelte og for grupper af medarbejdere. Afsæt midler til efteruddannelse og kurser.

CASE: UDDANNELSESPOLITIK

Fra restaurationsbranchen suppleres med et råd mere. Elever skal forberedes på, hvad det er for et job, de går ind til. De skal vide, hvad det vil sige at arbejde i køkken og restaurant. Det er ikke altid, som hos TV-kokkene! En god on-boarding strategi er altid godt givet ud, så man føler sig godt klædt på til de forventninger og krav, der er på arbejdspladsen.

ARBEJDSOPGAVERNE

Husk at arbejde med beskrivelse og fordeling af opgaver. Vurder sværhedsgrader og tidsforbrug. Sæt fokus på prioritering af arbejdsopgaverne. Udarbejd jobbeskrivelser, så opgaven er klart afgrænset. Tilrettelæg arbejdet, så der er mulighed for hjælp og støtte.

CASE: ARBEJDSOPGAVERNE

På en arbejdsplads satte man sig for at gøre noget ved stress inden for rengøringsområdet og samtidig arbejde på bredere jobfunktioner.

Folk skulle arbejde i eget tempo. Der skulle arbejdes uden normering. Folk skulle arbejde med det, de var bedst til. I forbindelse med at en leder rejste, besluttede man at forsøge at uddelegere hendes arbejdsopgaver. På et morgenmøde blev personalet orienteret om opgaverne. Man kunne melde sig frivilligt til de opgaver, man kunne tænke sig at varetage fremover. Der blev sørget for professionel oplæring til alle specielle opgaver. Alle blev "klædt godt på", og programmet synliggjort for alle.

De allerfleste har fået en bedre og bredere jobfunktion. Det har ført til stor tilfredshed blandt personalet, men også hos kunderne. Sygefraværet er faldet til det halve (fra 4 % til under 2 %). Der er meget lille personaleudskiftning, og ledelsen har fået mere tid til at lede, være synlige, varetage udvikling m.v. Som leder skal man lære at give ansvaret fra sig og stole på, at personalet klarer opgaverne. Synlig ledelse betyder, at lederen opdager, hvis der er små "krusninger", der førhen kunne have ført til konflikter. Det bliver klaret med det samme. Personalet er meget ansvarlige og hjælper hinanden. Der er tid til "overlap", så man kan orientere hinanden fra den ene vagt til den anden. Der er indført faste morgenmøder og nyhedsmapper, så alle hele tiden er godt orienteret om, hvad der sker på arbejdspladsen.

ARBEJ DSTID

Sæt fokus på arbejdstid. Meget stress hænger sammen med lange arbejdsdage. Undersøg hvordan overarbejde og afspadsering håndteres. Få styr på arbejdstiden, den må gerne være fleksibel, men ikke løbe løbsk.

CASE: ARBEJ DSTID

I restaurationsbranchen vil der ofte være lange arbejdsdage. Og i perioder og sæsoner også stor travlhed. Efter travle dage kan man have brug for at "falde ned". Afslapning med en bog eller film, når man kommer hjem, virker godt.

VOLD OG TRUSLER

Sæt fokus på forebyggelse af vold og trusler – det kan føre til akutte stressreaktioner. Man kan læse mere om, hvad man gør, når man får stress i forbindelse med voldsomme oplevelser i Branchearbejdsrådets værktøjskasser: "Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder" og "Forebyggelse af trusler og vold".

LØBENDE VURDERING AF STRESSNIVEAUET

Vær proaktiv og opmærksom på stressniveauet hos medarbejderne og teamet. Det er meget nemmere at gribe ind tidligt i en stressudvikling. Så hvis du observerer tegn på stress eller overbelastning bør du reagere og hjælpe med at håndtere situationen så tidligt som muligt.

DET GODE SPØRGSMAÅL SOM LEDER?

- Er jeg opmærksom på mine medarbejders adfærd og humør? Har der været ændringer, der kunne indikere stress?
- Giver jeg mine medarbejdere mulighed for at tale åbent om deres stress eller personlige udfordringer?
- Er arbejdsbyrden rimelig, eller har mine medarbejdere for mange opgaver og skarpe deadlines?
- Sørger jeg for klare kommunikationskanaler, hvor medarbejderne kan få hjælp eller stille spørgsmål om arbejdet?
- Har jeg implementeret sundheds- og trivselsinitiativer på arbejdspladsen?
- Har jeg sat realistiske forventninger til mine medarbejdere og givet dem klare mål?
- Følger jeg op på medarbejdernes arbejdsbelastning og hjælper med at uddelegere eller prioritere opgaver?
- Er jeg opmærksom på konflikter eller spændinger i teamet, der kan bidrage til stress?



HVAD SKAL ORGANISATIONEN GØRE?

UDVIKLING OG HÅNDHÆVELSE AF TRIVSELS-/STRESSPOLITIK

Det er en god idé at formulere en stresspolitik. At udarbejde en stresspolitik kan føre til, at man får talt om og får øje på de påvirkninger, der kan føre til stress.

Stresspolitikken bør indeholde viden om forebyggelse og håndtering af stress, ansvar og roller, beredskab, gode råd og idéer, samt retningslinjer for, hvordan jeres organisation har besluttet at forholde sig til stress i konkrete situationer.

I stresspolitikken kan de ansatte få retningslinjer, der gør det muligt for dem at søge hjælp med god samvittighed.

En stresspolitik kan være en del af arbejdspladsens arbejdsmiljøpolitik eller sundhedspolitik.

Husk også at italesætte jeres stresspolitik. Én ting er at udarbejde den, men et mindst lige så vigtigt element er, at den er implementeret og lever i praksis, så alle kender den og ved, hvordan de skal agere og hente hjælp.

ARBEJDSPLADSVURDERING

Kortlæg arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø, fx ved hjælp af den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV). Det kan give et signal, hvis der er arbejdsrelaterede belastninger, der kan medføre stress. Næste skridt er at udarbejde handlingsplaner for, hvornår og hvordan problemerne løses, hvem der er ansvarlige for løsningen, og hvordan organisationen vil følge op på, om løsningerne er fyldestgørende og effektive. APV'en skal bruges systematisk. Det betyder, at den ikke er en engangsundersøgelse, men aktiv proces, der løbende tilpasses og tilrettes for at sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø over tid.

KOMPETENCEUDVIKLING OG TRÆNING I STRESSHÅNDTERING OG -FOREBYGGELSE

Kompetenceudvikling og uddannelse for ledere og eventuelt medarbejdere i stresshåndtering og -forebyggelse kan være en god vej at gå. I nogle organisationer kan det nemlig være svært at tale om stress, og det kan ofte hænge sammen med, at man ikke ved nok om emnet og derfor bliver berøringsangst. Så jo bedre I er klædt på til emnet, jo lettere bliver det også at tale om – og dermed også gøre noget ved.

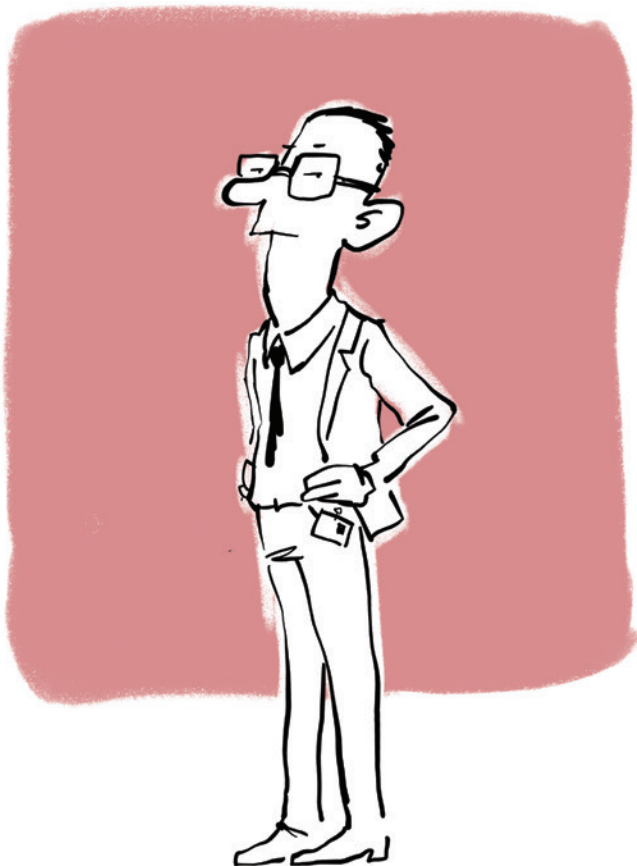
VURDERING OG EVALUERING AF ARBEJDSMILJØARBEJDET

Det er vigtigt at sætte arbejdsmiljøarbejdet i system. Det betyder, at I skal have løbende vurderinger og evalueringer på de tiltag, I sætter i søen, som skal understøtte det sunde arbejdsmiljø på jeres arbejdsplads.



DET GODE SPØRGSMÅL SOM ORGANISATION

- Hvordan måler og vurderer vi de ansattes stressniveau på arbejdspladsen?
- Er der klare retningslinjer og politikker for at forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen?
- Er vores ledelse trænet i at forebygge, identificere og håndtere stress hos deres medarbejdere?
- Tilbyder vi mulighed for at lære om stress eller anden kompetenceudvikling?
- Er vores arbejdsbyrde i balance, og har vi værktøjer til at håndtere overbelastning?
- Fremmer vi en sund kultur, hvor de ansatte føler sig værdsat og anerkendt for deres bidrag?
- Har vi et klart og tilgængeligt system for at rapportere stress-relaterede problemer?
- Følger vi op på stresshåndteringen systematisk og evaluerer effektiviteten regelmæssigt?
- Har vi en strategi for at øge bevidstheden om stress og mental sundhed blandt de ansatte?
- Hvordan reagerer vi på advarselstegn på stress og mentale sundhedsproblemer hos de ansatte?



HVAD ER STRESS?

Én af de mest simple forståelser af stress, er, at det er kroppens reaktion på situationer eller krav, som vi ikke kan håndtere.

Ingen mennesker er ens, og derfor vil det også være forskellige ting, der gør, at vi oplever os stresset. Det er vigtigt at vide, at alle kan opleve sig stresset, og at stress ses i alle brancher.

Stress er i sig selv ikke en sygdom, men en tilstand af overbelastning. Overbelastningen eller ubalancen mellem krav og ressourcer kan komme til udtryk i en række reaktioner eller symptomer. Det kan fx være dårlig søvn, mavepine, uro i kroppen, koncentrationsbesvær, generel træthed etc. Du kan finde flere eksempler på reaktioner og symptomer i afsnittet '**FORSKELLIGE TYPER AF STRESS**'.

Der er mange ting på arbejdet, der kan skabe stress. Stor arbejdsmængde og tidspres, få eller ingen pauser eller tid til at restituere, uklare eller modstridende krav i arbejdet, høje følelsesmæssige krav i arbejdet med andre mennesker, mange forandringer på arbejdspladsen, konflikter eller samarbejdsudfordringer i teamet etc.

Derfor spiller arbejdspladsen en stor rolle i forhold til at forebygge og håndtere den arbejdsbetingede stress.

Flere oplever også, at privatlivet indimellem kan være så fyldt med belastninger, at det kan gå ud over ens arbejdsevne og generelle trivsel. Når der er ubalance mellem arbejds- og privatlivet, eller hvis der er mange forandringer eller krise på hjemmefronten, kan det naturligvis også skabe mistrivsel og stress. I denne værktøjskasse er der fokus på den arbejdsrelaterede stress, og hvordan I kan forebygge og håndtere den på jeres arbejdsplads.

Da definitionerne af stress ofte opfattes forskelligt, vil Arbejdstilsynets definition danne ramme om, hvordan begreberne anvendes i denne værktøjskasse.

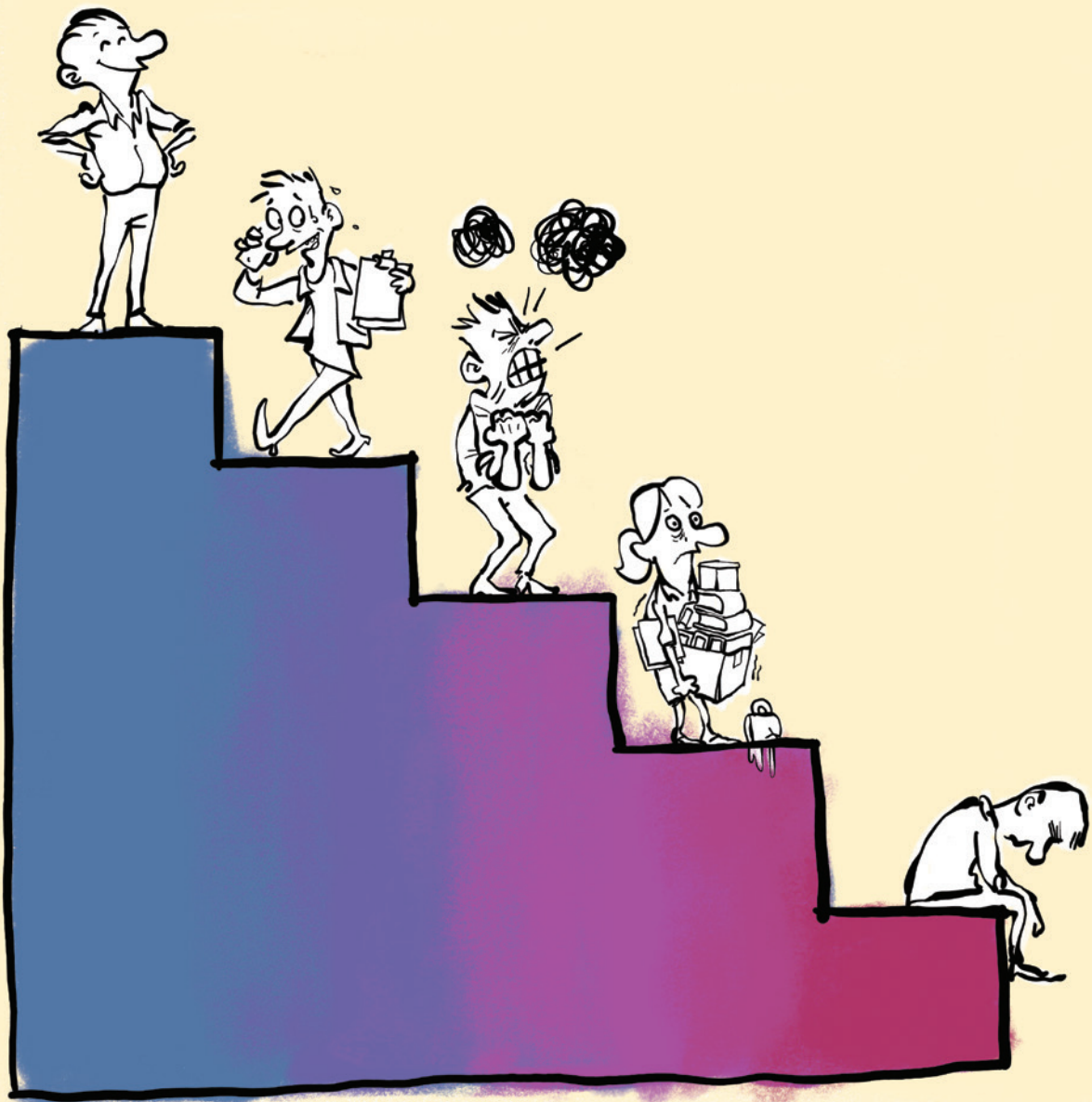
ARBEJDSSTILSYNETS DEFINITION AF STRESS:

Stress er en tilstand af anspændthed og ulyst, som kan føre til både fysiske og psykiske helbredsproblemer, hvis det står på i længere tid.

Arbejdsrelateret stress er en reaktion på fysiske eller psykiske belastninger i arbejdet. Det er et sammensat problem, som kan have forskellige årsager i forskellige virksomheder og brancher.

Nogle af de mest almindelige årsager til langvarig arbejdsrelateret stress er:

- Varig stor arbejdsmængde og tidspres, som er præget af mangel på ledelsesmæssig og kollegial støtte og få muligheder for at udøve indflydelse på eget arbejde.
- Omfattende uklare krav eller modstridende krav i arbejdet, som det ikke er muligt at håndtere.
- Utilstrækkelig forebyggelse af høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker.
- Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane.



HVAD ER ÅRSAGERNE TIL STRESS?

Der kan være mange årsager til stress, men der findes en række fælles træk, der ofte går igen på tværs af stressoplevelser.

- Mangel på kontrol og indflydelse på ens egen situation.
- En følelse af utilstrækkelighed. En oplevelse af, at man ikke slår til eller magter arbejdsopgaverne. Det kan fx være på grund af tidspres, uklare krav eller manglende kompetencer.
- Manglende forudsigelighed, fx lovændringer, som man tror, kan betyde indskrænkninger eller ændringer på arbejdspladserne.
- Man sættes "udenfor" beslutningerne.
- Manglende social støtte eller dårligt samarbejde. Det kan komme af, at man faktisk arbejder alene. Alene på vagt eller alene på rengøringsopgaverne. Eller der kan fx være en hård omgangstone i teamet, som skaber dårligt samarbejde.
- Man bliver i tvivl om, hvad der gavner kunderne. Kravene til arbejdet kan blive for store eller diffuse. Arbejdsplads og kunder har deres krav til arbejdsopgaven, men man har også sine egne kvalitetskrav.
- Mangel på tid til at slappe af og restituere. Det kan både være i løbet af arbejdsdagen, hvor pauserne måske er ikkeeksisterende, eller at man bare laver noget andet arbejdsrelateret i sine pauser, eller man arbejder så meget, at man ikke har tid til ordentlig søvn og hvile imellem sine vagter

FORSKELLIGE TYPER AF STRESS

KORTVARIG STRESS – AKUT STRESS

Akut krise eller stresssituation, hvor man oplever belastninger i kortere tid. Fx ved spidsbelastninger eller i forbindelse med en voldsom hændelse, som trussel eller overfald.

Akut stress *kan* være gavnlig, fordi det gør kroppen i stand til at yde en ekstraordinær indsats. Det kender fx vagtpersonale, tjenere og dørmænd til.

CASE: KORTVARIG STRESS – AKUT STRESS

Alene på arbejde midt om natten. Det er hverdag for mange, bl.a. vagtpersonale. Er man for første gang ude på en "alarmopgave", kan man godt blive skræmt af det syn, der venter én, hvis der har været indbrud. Man kan mærke, om der er nogen i huset – og kroppen kommer i et særligt alarmberedskab. Det gælder især, hvis der tidligere har været overfald i området. Tjenere og dørmænd kan opleve optræk til ballade eller trusler fra voldsomme kunder på arbejdspladsen. "Nerverne er uden på tøjet", hvis der ikke er en hjælpende kollega i nærheden. Mange har sikkert prøvet noget, der ligner, og efterfølgende oplevet, at der kom hjælp. Det lykkedes! Det "gik over".

CASE: HVORDAN MÆRKES KORTVARIG ELLER AKUT STRESS?

I visse job, fx inden for politiet, kan mange akutte stresssituationer hobe sig op. Det kan fx ske, hvis man ikke når at få bearbejdet de voldsomme hændelser. Er der mange store opgaver med spidsbelastninger, kan summen af de mange kortvarige stresssituationer udvikle sig til langvarig stress.



HVORDAN MÆRKES KORTVARIG ELLER AKUT STRESS?

Reaktionerne, man kun mærker i en kortere periode, er ikke farlige. Det er kroppens sunde og naturlige reaktion på, at der skal ydes noget ekstra – mens spidsbelastningen står på:

- Hjertet slår hurtigere for bedre at kunne pumpe blodet rundt til relevante dele af kroppen.
- Blodtrykket stiger, fordi hjertet er mere aktivt.
- Vi kan tænke hurtigere, fordi hjernen tilføres mere blod.
- Vi trækker vejret hurtigere for at sørge for rigelig iltforsyning.
- Vi får energi til kroppen, fordi vi producerer mere kolesterol.
- Sanserne bliver mere opmærksomme på faresignaler.
- Vi sveder. Det hjælper til at afkøle kroppen.
- Musklerne tilføres mere blod – og dermed energi.
- Nogen kan hurtigt blive meget opmærksom og vagtsom.
- Nogen kan opleve at miste overblikket og blive forvirret.
- Nogen oplever at "slå hjernen fra" og lade rutinerne tage over.

Kroppen har dog ikke godt af at være i konstant alarmberedskab, fx hvis stressende belastninger fortsætter i månedsvis. Langvarige stressbelastninger er årsag til nedsat livskvalitet og dårligt helbred. ►



LANGVARIG ELLER KRONISK STRESS

Belastning, der står på over en længere periode. Fx en stor arbejdsmængde og tidspres i lang tid uden mulighed for at restituere.

Den reaktion, der er nyttig for kroppen i en kortvarig periode, medfører farligt "slid" på kroppen, hvis den står på i længere tid. Får man ikke hvilet ud, slappet af og skabt plads til at give kroppen og hovedet ro, så vil presset akkumulere og kan blive kronisk.

CASE: LANGVARIG ELLER KRONISK STRESS

En leder på en vagtcentral, der tidligere har arbejdet som redder, fortæller om stress: "Der vil altid være stress – som redder er man vant til en del akut stress. Som leder ved man det, men er måske ikke så opmærksom på den mere snigende stress, og at latentperioderne forlænges".

HVORDAN MÆRKES LANGVARIG STRESS?

Der findes mange reaktioner og symptomer på stress. Listen er ikke udtømmende, men viser en række typiske eksempler på, hvordan man kan reagere.

Vær opmærksom på, om du kan genkende nogle af reaktionerne ved dig selv eller ved dine kollegaer.

FYSISKE	MENTALE	ADFÆRDSMÆSSIGE
Hovedpine	Træthed	Søvnløshed
Hjertebanken	Grubleri og tankemylder	Hyperventilation
Rysten på hænder	Indre uro	Mister overblik
Svimmelhed	Hukommelsesbesvær	Indesluttethed
Trykken for brystet	Koncentrationsbesvær	Vrede
Mavesmerter	Rastløshed	Aggressivitet
Hypig vandladning	Irritabilitet	Nedsat præstationsevne
Diarré	Angstanfald	Ubeslutsomhed
Smerter	Nedsat humoristisk sans	Øget brug af stimulanser
Hypige infektioner	Følelse af udmattelse	Ændrede kostvaner
Forværring af kroniske sygdomme	Grådlabil	Sygefravær

Tegnene på stress kan komme til udtryk på flere niveauer. Nedenfor er afbilledet en række forskellige tegn på organisations-, gruppe- og individniveau.

ORGANISATIONSNIVEAU	GRUPPENIVEAU	INDIVIDNIVEAU
Højt sygefravær	Samarbejdsproblemer	Fysiske symptomer
Nedsat produktivitet	Konflikter	Psykiske symptomer
Dårlig effektivitet	Magtkampe	Manglende trivsel
Forringet service og kvalitet	Mobning og syndebukke	Ulyst til arbejdet
Personaleudskiftning	Generelle klager/"brok"	Sygefravær
		Ændre adfærd over tid

Isaksen T., 2019, *Biologisk Stress*, 2. udgave, ArbejdsmiljøCentret A/S



STRESSTRAPPEN

GRADER AF BELASTNING

Stresstrappen er en model til at kigge på stressniveauet og den passende ledelsesmæssige indsats, der hører til.

Stresstrappen kigger på trivslen og effektiviteten hos en ansat på arbejdspladsen for at få en bedre forståelse af, hvor påvirket vedkommende er af stress. Vær opmærksom på, at Stresstrappen kigger på effektivitet/præstationsevne, men at stress kan komme til udtryk på mange forskellige måder. Stresstrappen er en model, der kan variere fra person til person, og ikke alle vil opleve alle trin i samme omfang eller i samme rækkefølge. Modellens formål er at skabe bevidsthed om stressreaktioner og hjælpe med at identificere og håndtere stress tidligt for at forebygge alvorlige konsekvenser. Ofte bliver det først opdaget, at en ansat er gået ned med stress, når vedkommende bliver langtids-sygemeldt. Ved at bruge Stresstrappen får I mulighed for at gribe ind, inden I står med en sygemelding.

Stresstrappen kan anvendes af både AMO, ledere og ansatte.

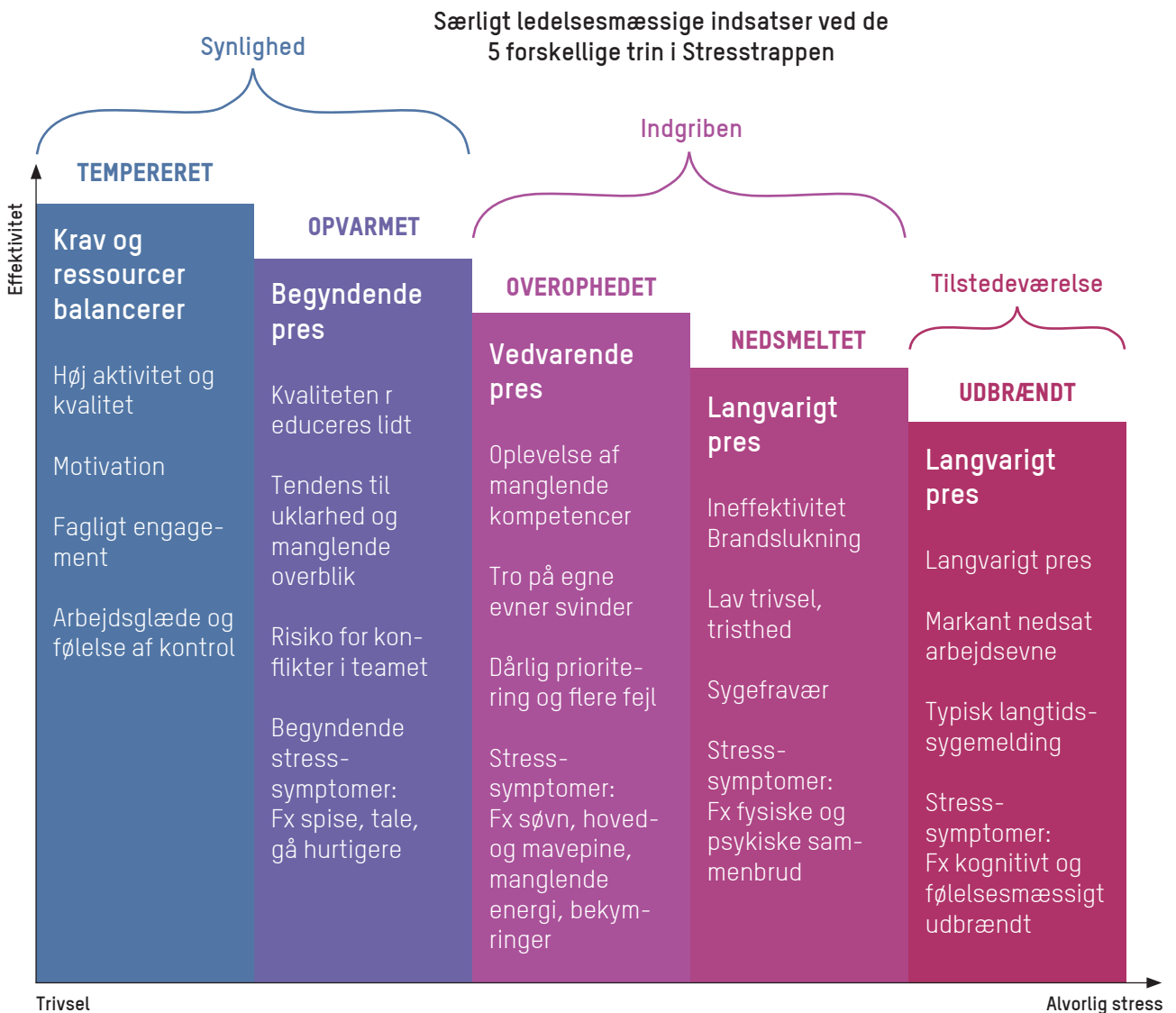
- I jeres AMO kan I fx drøfte, hvordan Stresstrappen kan bruges som en del af den fælles indsats i opfølgningen på jeres APV eller trivselsanalyse, eller som et indsatsområde efter den årlige arbejdsmiljødrøftelse. I kan fx bruge Stresstrappen til en dialog om, hvordan situationen ser ud i organisationen, om der er medarbejdere, der viser tegn på belastning samt en drøftelse om, hvordan I sikrer at være på det tempererede trin, og således forebygger de efterfølgende trin.
- Som leder kan du blandt andet bruge Stresstrappen til individuelle dialoger med de enkelte medarbejdere fx i 1:1 samtaler. Her kan du som leder fx spørge ind til følgende:
 - a. På hvilket trin oplever du at befinde dig?
 - b. Hvad gør, at du befinder dig på dette trin?
 - c. Hvad tænker du, at der skal til for, at du bliver ved med at være på det tempererede trin? Eller hvad tænker du, at der skal til for, at du kommer tilbage på det tempererede trin?
- Som medarbejder kan Stresstrappen være en model for en fælles snak om og forståelse for de forskellige trin, og være med til at sætte fokus på om teamet trives, eller om der er kolleger, som udviser tegn på belastning. Et fælles fokus og forståelsesramme gør det lettere at tage fat i en kollega, som udviser tegn på belastning, men gør det også lettere selv at give udtryk for, at man er ved at gå ned ad Stresstrappen.

Trappen er nedadgående og opdelt i 5 trin.

I bør altid arbejde på at være i det grønne område (tempereret). Her oplever man en balance mellem krav og ressourcer, som skaber det gode fundament for blandt andet høj arbejdsglæde, høj kvalitet og effektivitet samt højt energiniveau. I det grønne område er man typisk i stand til at håndtere daglige udfordringer og opgaver uden større problemer.

I perioder kan I opleve, at I bevæger jer ned ad trappen – mod de mere gullige og orange trin (opvarmet og overophedet). På disse trin begynder man at opleve stressorer eller udfordringer, der kan forårsage stress – og man bliver typisk mindre effektiv og oplever, at man har svært ved sit arbejde. Allerede her bør I som medarbejder, kollega, leder og organisation stoppe op og reagere, så I kan komme tilbage i det grønne område hurtigst muligt.

Konsekvenserne ved at nå længere ned ad trappens rødlige trin (nedsmeltet og udbrændt) kan være omfattende, og det er ofte ved disse trin, at en sygemelding indfinder sig. Stressen risikerer at blive overvældende, hvilket resulterer i stærke stresssymptomer, der kan medføre alvorlige konsekvenser for både den fysiske og mentale sundhed.



Kendetegn ved de 5 forskellige trin i Stresstrappen. Stresstrappen er udviklet af Marie Kingston og Malene Friis Andersen, og er præsenteret mere udførligt i deres fælles bog: *Stop Stress – håndbog for ledere* (2016).

I modellen oven for ser vi en række gode råd til særligt de ledelsesmæssige indsatser på hvert trin i Stresstrappen. En række af indsatserne er dog relevante for alle parter. ►

TEMPERERET

Krav og ressourcer balancerer	OPVARMET
Høj aktivitet og kvalitet	Kvaliteten reduceres lidt
Motivation	Tendens til uklarhed og manglende overblik
Fagligt engagement	Risiko for konflikter i teamet
Arbejdsglæde og følelse af kontrol	Begyndende stress-symptomer: Fx spise, tale, gå hurtigere

De første to trin indeholder en del forebyggende elementer. Det drejer sig om synlighed, opmærksomhed, forventningsafstemning og klarhed. Sørg for at skabe og understøtte en kultur, hvor det er OK at tale om stress og mistroivsel, så I kan være så proaktive og forebyggende som muligt.

Både som organisation, leder, kollega og medarbejder er det vigtigt at opretholde de sunde vaner og rutiner i arbejdet, som er med til at skabe trivsel. Det er vigtigt med den gode dialog og løbende forventningsafstemning om arbejdsopgaverne, som er afgørende for en sund og produktiv arbejdsplads, da det fremmer klar kommunikation og prioritering, engagement, rolle-afklaring og effektivitet.

Hvis stresssymptomerne begynder at vise sig, bør I gribe ind så tidligt som muligt og identificere de specifikke stressorer eller udfordringer, der påvirker negativt. Vær nysgerrig på tegnene på stress og udtryk dine bekymringer og behov – både som leder såvel som medarbejder. Herefter bør man undersøge mulighederne for at løse eller reducere stressorerne fx ved at prioritere anderledes eller uddelegere arbejdsopgaver.

OVEROPHEDET

Vedvarende pres	NEDSMELTET
Oplevelse af manglende kompetencer	Langvarigt pres
Tro på egne evner svinder	Ineffektivitet Brandlukning
Dårlig prioritering og flere fejl	Lav trivsel, tristhed
Stress-symptomer: Fx søvn, hoved- og mavepine, manglende energi, bekymringer	Sygefravær
	Stress-symptomer: Fx fysiske og psykiske sammenbrud

På de næste to trin tager det en mere klar karakter af, at I bør gribe ind. Det kan blandt andet være, at du som leder indkalder til en samtale. Her kan I tale om, hvad der fylder hos medarbejderen, få overblik over hvad der belaster, hjælpe med at prioritere i arbejdsopgaver og tid, sørge for hjælp eller "frede" medarbejderen og dermed skabe et pusterum, hvor der kan være plads til at få ro på nervesystemet. Det kan her også være en god idé at genbesøge den lokale stresspolitik og undersøge arbejdspladsens retningslinjer, procedurer og muligheder for støtte.

UDBRÆNDT

Langvarigt pres

Langvarigt pres

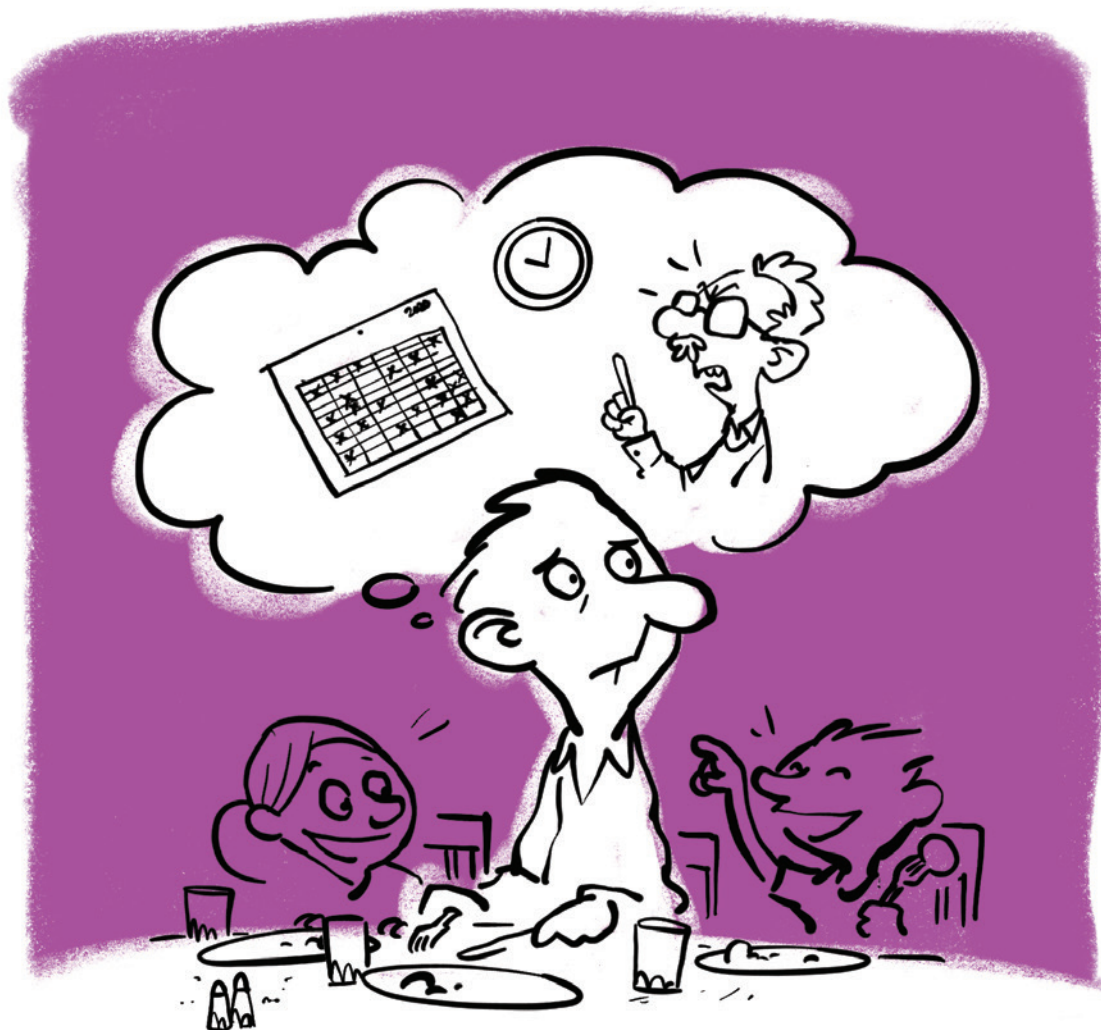
Markant nedsat arbejdsevne

Typisk langtids-sygemelding

Stress-symptomer:
Fx kognitivt og følelsesmæssigt udbændt

Det sidste trin handler i høj grad om at holde kontakten. Her er medarbejderen sandsynligvis sygemeldt, og opgaven kalder nu på at bevare kontakten og støtte en gradvis tilbagevenden til arbejdspladsen. Som leder er det særligt vigtigt at respektere medarbejderens sygemelding, men samtidig ikke at give helt slip. Derfor bør I have en klar plan for, hvordan I kan lave små "tjek-in", hvor der er fokus på medarbejderens situation og trivsel. Proceduren herfor kan også fremgå i stresspolitikken. I forbindelse med en sygemelding bør leder også afstemme med den sygemeldte medarbejder, hvordan og i hvilket omfang resten af teamet skal informeres.

Når medarbejderen er klar til at vende tilbage til arbejdet, skal I udarbejde en klar plan med fokus på en langsom, gradvis stigning i arbejdstimer og kompleksitet i arbejdsopgaver. Planen bør også indeholde løbende mulighed for at stoppe op, evaluere på opstarten og eventuelt tilpasse opstartsplanen.



FOREBYGGELSE

Som tidligere nævnt har arbejdsgiver et særligt ansvar. I kan dog med fordel forebygge stress på alle niveauer på arbejdspladsen. Både organisationen, ledere, kolleger og medarbejdere bør være opmærksomme på samt lave indsatser, der forebygger stress. Alle bør også være medskabere af en kultur, hvor det er OK at tale om forebyggelse af stress på arbejdspladsen.

I dette afsnit beskrives en række tiltag, der kan forebygge stress.

HVAD SKAL ORGANISATIONEN GØRE?

- Udarbejde en stresspolitik for organisationen. Stresspolitikken bør indeholde nyttig viden om forebyggelse og håndtering af stress, ansvar og roller, beredskab, gode råd og idéer, samt retningslinjer for, hvordan organisationen har besluttet at forholde sig til stress i konkrete situationer.
- Sikre oplæring og kompetenceudvikling af ledernes færdigheder, så de er i stand til at have samtaler om eventuelle bekymringer vedrørende stress og stressniveauer.
- Afklaring af kompetencer, udviklingsbehov og trivsel i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler (MUS).
- Understøtte løbende 1:1-samtaler mellem leder og medarbejder med fokus på præstation og trivsel.
- Løbende arbejdspladsvurdering (APV) – mindst hvert tredje år. Man bør arbejde systematisk med arbejdsmiljøet og sin APV, hvor man løbende risikovurderer og tilretter.
- Løbende vurdering af trivsel og stressniveau samt evaluering af eksisterende og nye initiativer, der støtter en sund arbejdsplads.

HVAD SKAL LEDEREN GØRE?

- Kigge på teamets ressourcer og kompetencer og tildele opgaver derefter.
- Sikre at arbejdet er planlagt og tilrettelagt, så medarbejderne kan udføre arbejdet uden længerevarende belastning.
- Sikre oplæring og instruktion så medarbejderen er klædt på til opgaven.
- Skabe en løbende dialog i hverdagen med fokus på individuel trivsel og præstation.
- Planlægge og afholde 1:1-samtaler. Sæt det i system, så samtaler ligger regelmæssigt.
- Planlægge og gennemføre Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) én gang om året.
- Møde medarbejderne med klare krav og forventninger til arbejdet.
- Afklare mål og rammer for arbejdet i organisationen gennem dit lederskab.
- Eventuelt kontakte HR-afdeling for rådgivning vedrørende en stressramt medarbejder.
- Kende organisationens stresspolitik og procedurer ift. stress.
- Gøre det ok at tale om belastning samt forebyggelse heraf.

HVAD SKAL DU SOM KOLLEGA GØRE?

- Tag ansvar for dine kollegers trivsel ved at tale om jeres arbejdsopgaver, og spørge ind til, hvordan de har det.
- Hvis du er bekymret for deres trivsel og stressniveau, så fortæl din kollega om dine bekymringer, og lyt til din kollega.
- Kend organisationens stresspolitik og brug den som afsæt for at hjælpe dine kolleger.
- Kontakt din nærmeste leder, så de kan hjælpe din kollega.

HVAD SKAL DU SELV GØRE?

- Overvej hvad der påvirker dig negativt, og hvornår det sker.
- Hold øje med dit niveau af belastning og reager i tide, hvis du er for meget i ubalance.
- Tal med din leder, hvis der er noget, som er uklart.
- Bed om hjælp: Tal med din leder, kollega eller eventuelt HR-afdelingen, hvis du oplever begyndende belastning.
- Prioriter dine opgaver. Hvad er "nice to do" og "need to do"? Bed din leder eller kollega om at gennemgå det med dig.
- Vurdér, hvad du kan påvirke og faktisk har indflydelse på, og hvad du ikke kan gøre noget ved.
- Overvej om der er nogle opgaver, du synes du har svært ved. Tal med din leder, hvis du har brug for oplæring, kurser eller uddannelse, så du bedre kan løse disse opgaver.
- Husk at holde pauser i løbet af arbejdsdagen.
- Kend organisationens stresspolitik, og hvis du har behov for hjælp, bed om den.





DE BESKYTTENDE FAKTORER

Forskningen viser, at særligt seks faktorer har stor betydning for vores trivsel på arbejdspladsen.

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Hvis man på arbejdspladsen skaber og understøtter 'De Beskyttende Faktorer', så har man gode muligheder for at opleve en høj grad af trivsel og mental velvære på arbejdspladsen og en effektiv hverdag.

Det er vigtigt som leder at stille sig selv og sine medarbejdere spørgsmålet om, vi er dygtige nok til at skabe og understøtte 'De Beskyttende Faktorer' eller om der er én eller to faktorer, som vi kan blive endnu dygtigere til at understøtte. AMO og samarbejds- og trivselsudvalget kan også bruge 'De Beskyttende Faktorer' som omdrejningspunkt i arbejdsmiljøarbejdet.

Spørgsmål I kan stille i arbejdet med 'De Beskyttende Faktorer':

- Hvordan kommer 'De Beskyttende Faktorer' konkret til udtryk hos os?
- Hvad skal vi være opmærksomme på at bevare under hver faktor?
- Hvad kan vi gøre for yderligere at understøtte 'De Beskyttende Faktorer'?

Når det kommer til de første fem faktorer, så kan man næsten ikke få nok af dem.

Den sjette faktor er dog anderledes. Her handler det om at finde en passende mængde, som matcher den ansatte.

INDFLYDELSE

Den ansatte har indflydelse på sit arbejde og de omstændigheder, som arbejdet foregår under. Det kan fx være arbejdstid, pauser, hvem man arbejder sammen med, hvordan arbejdet udføres, valg af værktøjer og procedurer, planlægningen eller indretningen af arbejdet etc.

MENING

Den ansatte kan se, hvordan de daglige arbejdsopgaver passer ind i en større sammenhæng på arbejdspladsen. Det kan fx være et tydeligt formål med arbejdet, sammenhæng med andres indsats, kvalitet etc.

FORUDSIGELIGHED

Den ansatte får den rigtige information på de rigtige tidspunkter. Det er vigtigt at undgå usikkerhed og bekymring. Forudsigelighed handler derfor meget om "det større billede". Det kan fx være relevante informationer om fremtidige forandringer og begivenheder.

SOCIAL STØTTE

Den ansatte føler sig støttet i teamet. Det vigtige er, at støtten kommer på det rette tidspunkt. Støtten kan komme både fra kolleger såvel som ledere. Det kan fx være praktisk og følelsesmæssig støtte.

BELØNNING

Den ansatte oplever sig retfærdigt belønnet på arbejdspladsen.

Belønningen skal være rimelig i forhold til indsatsen, så man ikke oplever det unfair. Belønninger kan fx være løn, anerkendelse og ros, titel, karriere, mulighed for udvikling etc.

KRAV

Den ansatte oplever passende krav i arbejdet. Kravene kan både være kvantitative og kvalitative. De kvantitative krav skal være passende. Det betyder, at du hverken bør have for meget eller for lidt at lave.

De kvalitative krav skal passe individet. Det betyder, at arbejdet hverken bør være for svært eller for nemt.

Kravene skal være præcise og veldefineret. Man må ikke være i tvivl om, hvornår ens arbejdsopgaver er klaret godt nok.

HER KAN DU FÅ MERE AT VIDE

BEKENDTGØRELSE

Arbejdstilsynets bekendtgørelse om systematisk arbejdsmiljøarbejde BEK nr. 65, 22/01/2024
Arbejdstilsynets bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø BEK nr. 1406, 26/09/2020

HJEMMESIDER

www.at.dk

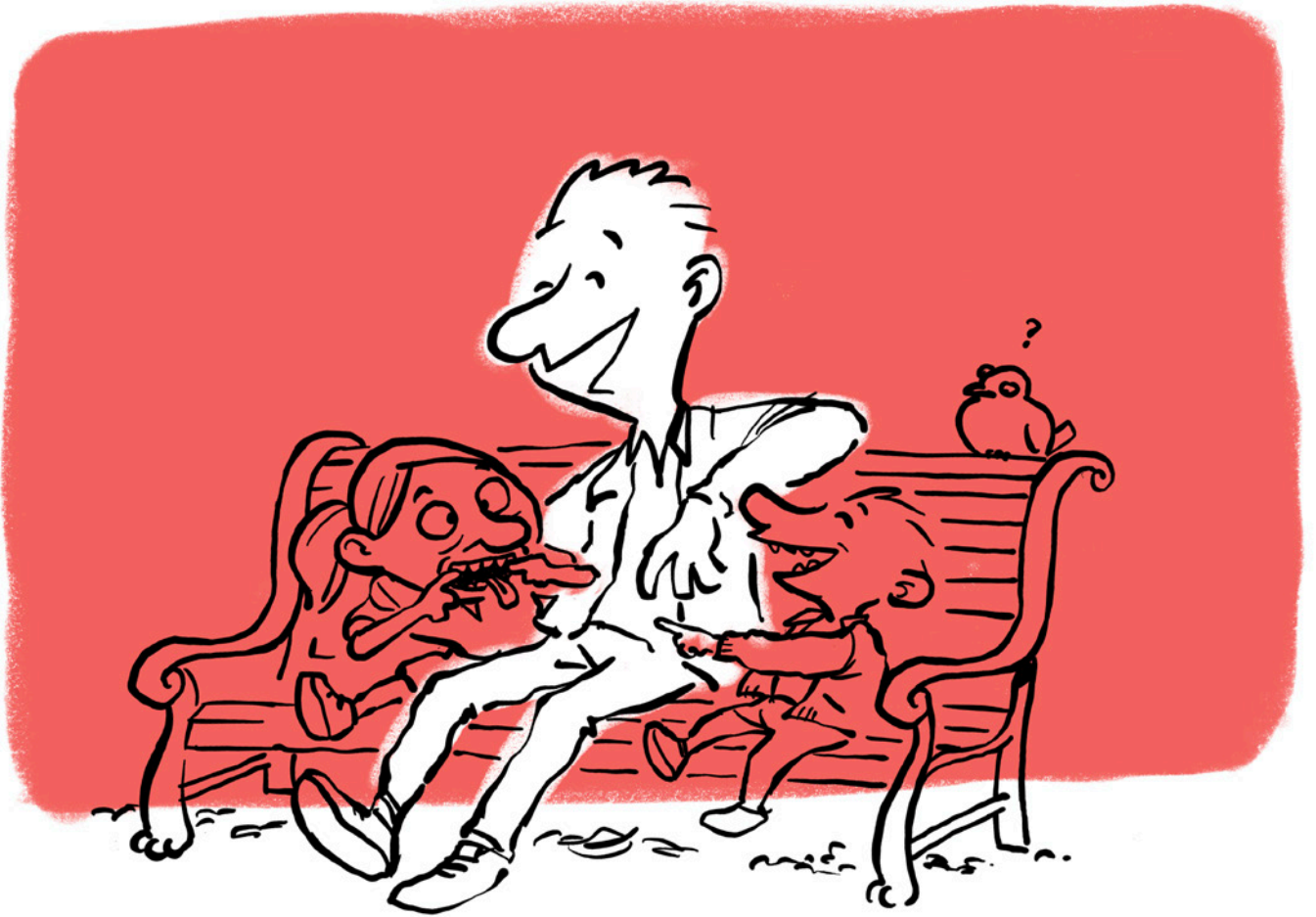
Arbejdstilsynets hjemmeside
Arbejdsbetinget Stress

www.godarbejdslyst.dk

Arbejdsmiljørådets portal om psykisk arbejdsmiljø.

www.bfa-service.dk

Her findes vores Håndbog om psykisk arbejdsmiljø fra A-Å og øvrige værktøjskasser samt øvrige materialer.





Håndtering og forebyggelse af stress er en fælles opgave på hele arbejdspladsen. Arbejdsgiveren har et særligt ansvar for at sikre forebyggelse og hensigtsmæssig håndtering af stress på arbejdspladsen, men som medarbejder spiller man også en væsentlig rolle.

I værktøjskassen kan du hente inspiration til, hvordan I kan håndtere og forebygge stress på din arbejdsplads.

Værktøjskassen om stress beskriver:

- Hvad man kan gøre for at forstå og håndtere stress
- Hvad man kan gøre for at forebygge stress
- Hvad man kan gøre for at fremme trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø
- Hvad man skal være opmærksom på for at opdage stress

Værktøjskassen henvender sig til chefer, ledere, AMO, tillidsvalgte og medarbejdere. Arbejdet med at forebygge stress på arbejdspladsen løftes af arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisation i fællesskab.