

## Stress kan forebygges – hvad venter vi på?

Et vejlednings- og inspirationsmateriale om stress og implementeringen af stressaftalen

# Indholdsfortegnelse

<b>Introduktion</b>	<b>4</b>
<b>Hvorfor skal vi sætte stress på dagsordenen?</b>	<b>5</b>
<b>Stressaftalen og stresspolitik på arbejdspladsen</b>	<b>7</b>
Stressaftalen i OK 2005	7
Hvad er en stresspolitik og hvad er retningslinier om stress?	7
Identificering, håndtering og forebyggelse	8
Hvilken rolle har HovedMED-/hovedsamarbejdsudvalg?	8
Hvilken rolle har MED-/samarbejdsudvalgene på arbejdspladserne?	8
Arbejdet med en stresspolitik	9
Hvordan kommer vi i gang?	10
<b>Hvordan kan vi føre stresspolitikken ud i livet?</b>	<b>12</b>
Identificering af stress	12
Håndtering af stress	12
Samarbejde mellem SR, TR og ledere	12
Reducering og håndtering af belastninger i arbejdet, som ikke kan fjernes	13
Når skaden er sket – arbejdspladsens håndtering af stressramte	13
Den enkeltes egen stresshåndtering	13
Forebyggelse af stress	14
Personlige strategier mod stress og enighed om hvad der er skal-opgaver	15
Personalemøder	16
<b>Hvad er stress?</b>	<b>17</b>
Stress har en funktion	17
Hvilke faktorer fører til stress?	17
Forskellige slags stressbelastninger	18
Tegn på stress	19
<b>Opslagstavlen</b>	<b>20</b>
Bilag 1: Arbejdsbetinget stress i MED- og SU-aftalen	23
Bilag 2: Protokollat om indsats mod arbejdsbetinget stress	24
Bilag 3: Glostrup kommunes temadag om stress	27
Bilag 4: Skema til en stresspolitik	30
Bilag 5: Eksempel på skal- og kan-opgaver	31
Bilag 6: Test dit stressniveau	32
Bilag 7: Stress – forbigående eller vedvarende forbedringer	34
Bilag 8: Litteratur om stress	36

**Godt psykisk  
arbejds miljø**



## Stress kan forebygges – hvad venter vi på?

Et vejlednings- og inspirationsmateriale om  
stress og implementeringen af stressaftalen

## Introduktion

De fleste arbejdspladser har i de seneste år været under stort pres på grund af fx besparelser og omorganiseringer. Det har betydet store omvæltninger for mange, og presset på arbejdspladsen og på den enkelte medarbejder er steget.

Alle taler om stress, men mange af dem, der virkelig er stressede på arbejdet bruger alle deres psykiske kræfter på at holde sammen på sig selv. Hvis ikke deres kolleger og leder er opmærksomme, risikerer de, at bryde sammen med enten fysisk eller psykisk sygdom til følge.

Stress kan være svært at komme til livs. Det kræver en vedholdende og fælles indsats, hvis man vil nedbringe arbejdsbetinget stress – en indsats, hvor man både tager hånd om det enkelte individ og om de arbejdsbetingelser, der kan fremkalde stress. Vi må ikke falde i den grøft, der gør stress til et personligt problem. Med en indsats, der inddrager både individuelle og fælles arbejdspladsproblemer, kan man vende udviklingen.

FOA er ikke i tvivl:

### Stress kan forebygges – hvad venter vi på?

Der eksisterer allerede rigtig meget materiale om stress. Når FOA alligevel udgiver dette hæfte om stress, er det for at **sætte fokus på lige præcis de opgaver og forpligtigelser, der ligger i stressaftalen**, og for at give inspiration til, hvordan I som ledere, tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter og medlemmer af MED-/samarbejdsudvalg kan gøre jeres for at løfte opgaven.

Stressaftalen forpligter alle kommunale og regionale arbejdspladser til at lave retningslinier for, hvordan stress skal forebygges, håndteres og identificeres.

Til sidst i materialet kan du finde et afsnit om stress, der giver en hurtig indføring i hvad stress er, hvilke stressfaktorer der findes og hvordan man reagerer på stress.

Dette materiale supplerer FOAs hæfte 7-9-13 *Godt psykisk arbejdsmiljø - et redskab til arbejdspladsen*, hvor argumenter og konkrete metoder giver inspiration til en fælles indsats for udviklingen af trivsel og arbejdsglæde.

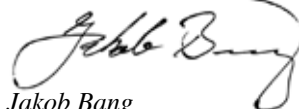
God arbejdslyst

Forbundssekretær



Inger Bolwinkel

Forbundssekretær



Jakob Bang

## Hvorfor skal vi sætte stress på dagsordenen?

Stress skal ikke kun sættes på dagsordenen, fordi vi i overenskomsten 2005 aftalte med arbejdsgiverne, at der skal arbejdes med stress på alle kommunale og regionale arbejdspladser.

Stress blev et emne i overenskomsten, fordi flere og flere oplever stress på grund af forholdene på arbejdet, og det er derfor, der på arbejdspladserne skal gøres noget for at forebygge stress.

Vi vil her beskrive en række årsager til, at I på Jeres arbejdsplads skal sætte stress på dagsordenen.

### Stress rammer FOAs medlemmer hårdt

FOAs medlemmer arbejder i de brancher, der er hårdt ramt af stress. En ud af fire medlemmer føler sig stresset i høj eller meget høj grad, og knapt halvdelen (ca. 45 %) føler sig delvist stresset. Otte ud af ti medlemmer svarer, at det er arbejdskrav/arbejds miljøet, der er årsagen til deres stress. Med andre ord er det den arbejdsbetingede stress, der fylder hos FOAs medlemmer, og det er derfor på arbejdspladserne, at løsninger skal findes<sup>1</sup>.

### Stress går ud over kvalitet og service - manglende tid til kvalitet giver stress

Stressede medarbejdere og ledere risikerer at lave mange fejl og levere en dårligere service. Energien bruges i højere grad på at holde sammen på sig selv som person end på at løse arbejdsopgaven effektivt og godt. Men problemet går også den anden vej. Mangel på muligheder for at levere kvalitet kan også give stress. I en undersøgelse fra august 2006 mener 94 % af de ansatte i kommuner og amter, at muligheden for at levere god kvalitet er vigtig – endog vigtigere end lønnen. Men kun 1/3 oplever, at der er god mulighed for at udføre opgaverne ordentligt inden for den normale arbejdstid<sup>2</sup>. Mange er stolte over deres fag og yder en stor indsats, men ”det er jo ikke let at efterlade en borger, hvor kun det ene ben er vasket”, som Politiken så rammende formulerede det<sup>3</sup>. Kvalitet skal ikke leveres på bekostning af arbejdsmiljøet.

### Stress koster hvert år dyrt på fraværskontoen

Stress koster penge. Tal fra Beskæftigelsesministeriet viser, at udgifterne til fravær på danske arbejdspladser udgør ca. 32 mia. kr. årligt<sup>4</sup>. Fravær og stress er som to forbundne kar. Hvis cocktailen af arbejdsopgaver, arbejdsforhold, arbejdsmiljø, sociale relationer og ledelse er god, er der nærvær på arbejdspladsen. Hvis den er dårlig, er der mistroivsel, faldende effektivitet, forringet kvalitet og meget fravær. Forebyg og vend udviklingen. Brug pengene på trivsel i stedet for til fravær.

*Følelser smitter  
– det gør stress også:  
...Vores hjerner er designet til at op-  
fange andre menneskers signaler, følelser og  
sindsstemninger. Hvis to mennesker sidder og taler  
sammen, og den ene er stresset, så bliver den anden  
det også. Omvendt smitter det også positivt, hvis den  
ene er i ro og i balance med sig selv. Vores hjerner er  
bygget til at indgå i samspil med andre.  
Dit stressniveau er derfor ikke kun en sag for dig.  
Det karakteriserer din adfærd og går direkte  
over i den eller dem, du er sammen med  
på din arbejdsplads<sup>5</sup>.*

Mennesker  
og omsorg  
tager tid

### Arbejdet intensiveres fortsat

Selvom arbejdstiden gennem årene er blevet nedsat, er det et faktum, at Danmark er det land i den vestlige verden, hvor befolkningen i forhold til sin størrelse lægger flest timer på arbejdsmarkedet.

Også rapporten *Fremtidens arbejdsmiljø* fra april 2005<sup>6</sup> peger på, at arbejdet fortsat intensiveres. Med globaliseringen og den øgede konkurrence, forventes et generelt større pres på det psykiske arbejdsmiljø på grund af bl.a.

- Øget fokus på produktivitet, effektivitet, fornyelse og udvikling – med øget arbejdsintensivering og tidspres til følge
- Større krav til den enkeltes evner til at sortere, forarbejde og fravælge større mængder af information med risiko for øget tankemæssig overbelastning
- Arbejdet vil lægge beslag på en større del af personligheden, tankerne og den mentale energi
- Hyppigere forandringer, der kan skabe utryghed og manglende forudsigelighed

### Nye krav i det moderne arbejdsliv

Stigningen i antallet af medarbejdere og ledere, der rammes af arbejdsbetinget stress har en klar sammenhæng med de store forandringer, der sker på arbejdspladserne.

De tider er forbi, hvor en god medarbejder var kendetegnet ved ”at enhver passer sit” og ”gør hvad de får besked på”. Det er nærmest blevet omvendt. Opgaverne på arbejdspladserne forudsætter, at man kan samarbejde på tværs af faglighed, dele sin viden med andre, skabe ny viden og fungere i et team på arbejdspladsen.

En god medarbejder bliver i stillingsannoncer beskrevet, som en der viser initiativ, er omstillingsparat, har humor og er parat til hele tiden at sætte hele sin personlighed og viden i spil. Omstillingen i arbejdslivet sætter fokus på personligheden som det afgørende, og forandringer i arbejdet er nærmest blevet hverdagskost.

*Hvor man før  
sorterede folk på deres  
faglige kvalifikationer og adfærd på  
arbejdspladsen, så bliver de i dag sorteret  
på deres personlighed og evne til at se verden  
gennem organisationens briller. I dag kræver  
vi af medarbejderne, at de skal kunne sætte  
parentes om deres personlighed og forandre  
den, så den passer til organisationen. ....  
det er en ny og meget heftig form for  
magtudøvelse<sup>7</sup>.*

## Stressaftalen og stresspolitik på arbejdspladsen

Hvilke forpligtigelser skal vi leve op til i arbejdet med arbejdsbetinget stress? Og hvordan kan man arbejde med en stresspolitik? Det er de spørgsmål MED-/samarbejdsudvalg sammen med sikkerhedsorganisationen skal sætte på dagsordenen. I dette afsnit søger vi at skabe overblik over forpligtigelserne i stressaftalen og give et bud på, hvordan I kan komme i gang med at udforme en stresspolitik.

### Stressaftalen i OK 2005

Den 8. oktober 2004 blev der indgået en aftale om arbejdsbetinget stress mellem arbejdsmarkedets parter på EU niveau. Denne blev med et såkaldt protokollat implementeret i vores overenskomst ved forhandlingerne i 2005.

Stressprotokollatet forpligtiger MED-/samarbejdsudvalg på alle niveauer til i samarbejde med sikkerhedsorganisationen at sætte stress på dagsordenen.

Af SU-aftalen § 17, stk.3 og MED-aftalen § 8, stk.4 fremgår det at:

”Der skal aftales retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress”.

Parternes samlede aftale om forpligtigelser (findes i stressprotokollatet) og aktiviteter kaldes aftalepakken om arbejdsbetinget stress. Du kan se aftalepakken på parternes fælles personalepolitiske portal [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)<sup>8</sup>.

Målsætningen med stressprotokollatet er at:

- øge opmærksomheden og forståelsen hos arbejdsgivere, ansatte og deres repræsentanter om arbejdsbetinget stress, og
- øge opmærksomheden med hensyn til signaler, der indikerer arbejdsbetinget stress

Se endvidere SU-aftalen og MED-aftalen i bilag 1 og stressprotokollatet i bilag 2.

### Hvad er en stresspolitik og hvad er retningslinier om stress?

Det, at MED-/samarbejdsudvalget skal udarbejde retningslinier, betyder, at ledere og medarbejderrepræsentanter i enighed og skriftligt skal beskrive og aftale, hvordan indsatsen mod stress konkret gribes an.

De skriftlige retningslinier kan have form af en egentlig stresspolitik, men kan også være retningslinier og procedureaftaler, der skrives ind i andre personalepolitiske aftaler eller arbejdsmiljøprocedurer.

Se afsnittet ”Arbejdet med en stresspolitik”, hvor FOA giver inspiration til, hvordan man kan arbejde konkret med en stresspolitik.

### Identificering, håndtering og forebyggelse

I aftalen beskrives MED-/samarbejdsudvalgets opgave som nævnt således: "...der skal fastlægges retningslinier for indsatsen mod stress. Det gælder både i forhold til at identificere, håndtere og forebygge stress."

Disse tre tilgange til arbejdet med stress kan beskrives således:

#### Identificere stress

Hvordan skal I finde ud af, om der er stress på jeres arbejdsplads – og hvor?

#### Håndtere stress

Hvad vil I gøre, hvis nogle er blevet stressede?

#### Forebygge stress

Hvordan vil I undgå, at der opstår kronisk stress, der er farligt for helbredet? Det handler om at sætte initiativer i gang, der systematisk sætter ind overfor de forhold, der er skyld i stress, så arbejdsbetinget stress fjernes eller reduceres.

### Hvilken rolle har HovedMED-/hovedsamarbejdsudvalget?

Hovedudvalgets opgave er at sætte rammen for alle øvrige niveauer i regionen/kommunen. Det vil sige, at hovedudvalget skal afklare og aftale, hvad man overordnet vil gøre for at nå målene og opgaverne i stressprotokollatet. Dertil har hovedudvalget til opgave, at melde klart ud til de øvrige MED-/samarbejdsudvalgsniveauer, hvad der forventes af dem.

Rammen sættes ved at indgå en aftale, hvori der formuleres retningslinier for stress. Retningslinierne skal bl.a. fastlægge, hvilke aktiviteter, tilbud, redskaber og metoder, der skal gøre det muligt, at identificere, håndtere og forebygge stress på den enkelte arbejdsplads. Erfaring viser, at jo bedre hovedudvalget er klædt på og tænker processen og indsatsområdet igennem, des bedre grundlag skaber de for indsatsen i de øvrige MED-/samarbejdsudvalg.

Arbejdet skal koordineres med sikkerhedsudvalget i de tilfælde, hvor udvalgene ikke er slået sammen.

Ligeledes bør man på forvaltningsniveau sætte rammen for indsatsen på tværs af arbejdspladser indenfor fx ældreområdet, børneområdet osv.

### Hvilken rolle har MED-/samarbejdsudvalgene på arbejdspladserne?

MED-/samarbejdsudvalgets opgave på den enkelte arbejdsplads er at afklare og aftale, hvad man på arbejdspladsen helt konkret vil gøre for at nå målene og opgaverne i stressprotokollatet. Dertil skal udvalget melde klart ud til alle ansatte, hvad der forventes af dem.

#### Forpligtelse:

*Hvis der er konstateret problemer med arbejdsbetinget stress, skal der tages skridt til at forebygge, eliminere eller reducere det. Det er arbejdsgiverens ansvar at iværksætte passende foranstaltninger. Planlægningen af og gennemførelsen af disse tiltag skal ske med deltagelse af og i samarbejde med de ansatte og/eller deres repræsentanter<sup>9</sup>.*



Det er vigtigt, at de lokale retningslinier retter sig mod at styrke stressarbejdet netop der, hvor det giver størst effekt. Retningslinierne skal understøtte de områder, hvor ledere og medarbejdere har mest brug for at forebygge, identificere og håndtere stress. Det er vigtigt, at også udvalgene på arbejdspladserne er klædt på til opgaven og tænker processer og metoder, der kan involvere hele arbejdspladsen<sup>10</sup>.

Når I skal klæde arbejdspladsen eller et udvalg på til at arbejde med stress kan i fx benytte jer af mulighederne i Parternes Uddannelses Fællesskab (PUF). Udover MED/SU uddannelserne laver PUF tema- og opfølgingsdage om forskellige emner – også om stress og psykisk arbejdsmiljø. Se mere på [www.personaleweb.dk/puf](http://www.personaleweb.dk/puf) under tema- og opfølgingsdage.

*Hvis arbejdsgiveren ikke selv råder over den nødvendige sagkundskab skal arbejdsgiveren efter arbejdsmiljølovens § 12 indhente ekstern sagkyndig bistand med henblik på at sikre, at de ansattes arbejdsmiljø til stadighed er fuldt forsvarligt<sup>11</sup>.*

## Arbejdet med en stresspolitik

Alle har et ansvar for at være med til at forebygge både egen og kollegers stress. Når I skal udforme retningslinier for stress eller en egentlig stresspolitik, skal I derfor involvere alle medarbejdere og ledere i processen og sammen bliver enige om, hvad stresspolitikken skal indeholde. På den måde bliver stresspolitikken et fælles projekt, og vejen banes for, at medarbejdere og ledere vil gøre en indsats for at efterleve stresspolitikken.

Uanset om stresspolitikken skal gælde for hele kommunen eller en enkelt arbejdsplads, er det nogenlunde de samme grundlæggende spørgsmål, I skal stille jer selv:

- 1. HVORFOR** skal vi arbejde systematisk med håndtering og forebyggelse af stress? Hvilken ”nytteværdi” har det for den enkelte? Hvilken ”nytteværdi” har det for arbejdspladsen/kommunen? En besvarelse af disse spørgsmål kan udgøre indholdet i formålet med en stresspolitik.
- 2. HVAD** vil vi opnå? Beskriv de mål I vil nå gennem at udarbejde en stresspolitik. Hvilke succeskriterier har I? Hvilke tegn på ændrede værdier, holdninger og adfærd vil I gerne se? Hvad skal kendetegne arbejdspladsen – kendetegn, som I måske ikke ”udstråler” i dag? Vil I sætte et konkret mål for fald i sygefraværet?
- 3. Hvordan** vil vi konkret forebygge stress? – hvilke aktiviteter, initiativer, processer og konkrete handlinger vil I iværksætte og med hvilke resurser og tidsforløb? Hvilket ansvar har den enkelte medarbejder og lederen i forhold til arbejdet med stress? Hvordan skal man som leder, TR, SR og kollega agere og støtte en stressramt medarbejder (håndtering af stress)?

En stress politik kan bidrage til, at de ansatte har medbestemmelse og indflydelse på deres arbejde, og en stresspolitik:

- Skal respektere gældende love, vedtægter, bestemmelser, overenskomster o.l.
- Skal være aftalt i enighed, og er bindende for begge parter, som er forpligtiget til at forsvare og bruge dem
- Skal udformes skriftligt

- Skal underskrives af parterne, og der skal dato på for, hvornår aftalen er indgået og hvornår, der skal følges op og evalueres på aftalen
- Kan opsiges med 3 måneders varsel. Inden opsigelse skal det være forsøgt at gennemføre ændringer af retningslinierne ved forhandling.

I bilagsafsnittet finder du et skema, til brug for udarbejdelse af en stresspolitik.

I bilaget ”Stress – forbigående eller vedvarende forbedringer” findes også to skemaer. Det første skema beskriver hvilke niveauer (organisations-, leder-, gruppe- eller individniveau), der kan være ansvarlige for hvilke initiativer, og at initiativerne kan få vidt forskellige resultater. Nogle initiativer resulterer i forbigående forbedringer mens andre giver mere vedvarende forbedringer. Det andet skema er tomt, og I kan selv udfylde det med de initiativer, I vil igangsætte inden for de forskellige niveauer.

For mere inspiration til Jeres stresspolitik kan I se fx Frederiksberg eller Sorø kommunes stresspolitik<sup>12</sup>.

## Hvordan kommer vi i gang?

Der er følgende gode råd, til når I skal i gang:

**Brug jeres bagland** – kolleger, lokalafdeling, netværk, sikkerhedsgrupper, de andre i MED/SU. Snak med de andre om, hvornår og hvordan I får sat stress på dagsorden. Lad jer inspirere af hjemmesider, fagblade, pjecer osv.

**Sæt Jer ind i forpligtelserne** og opgaverne ifølge stressprotokollatet.

**Sæt stress på dagsorden.** Få formand og næstformand til at sætte det på dagsorden i MED/SU.

**Et godt dagsordenspunkt for en udviklingsproces** bør indeholde:

- Et godt bilag, der giver inspiration og viden
- Nogle spørgsmål alle kan tænke over og snakke med deres kolleger om inden mødet. Fx:
  - Hvad drømmer du om, at der kommer ud af at sætte stress på dagsordenen?
  - Hvilke aktiviteter kunne være spændende?
  - Brainstorm og skab ideudvikling på:
    - Hvordan organiserer vi processen?
    - Hvordan kan vi involvere alle (MED-/samarbejdsudvalg, kolleger, teams, afdelinger, politikere m.v.) og med hvilke procesværktøjer?
    - Hvad melder vi ud efter dette møde?
    - Hvem gør hvad efter dette møde?



**Afklar fælles opstart.** Hvordan vil I starte med at skabe fælles viden og inspiration? Skal det være et temamøde på arbejdspladsen eller et temamøde for alle MED-/samarbejdsudvalgsgrupper? Og hvad skal der ske på et temamøde?

**Opstil et tidsforløb** for møder, dialogperiode, procesaktiviteter, undersøgelser, målinger, milepæle i processen, opsamlinger, beslutninger, evaluering osv.

**Afklar resurser** mht. økonomi, rollefordeling m.v. i processen.

**Skab klar kommunikation** gennem hele processen, så det er klart for alle, hvorfor og hvordan stress sættes på dagsordenen. Beskriv initiativer, procesmetoder, tidsforløb og debatspørgsmål, så alle er involveret, og find kontaktpersoner man kan henvende sig til med ideer m.v.

**Opstil indsatsområder** på baggrund af de emner, som processen frembringer.

**Sæt handling bag ordene** og efterlev jeres målsætninger i praksis. Flotte handlingsplaner ændrer intet med mindre de følges op.

**Evaluering.** Overvej hvordan processens resultater skal evalueres.

**Hent ekstern støtte** og inspiration til processen, hvis I skønner det nødvendigt.

*Det er vigtigt, at forebyggelsen af stress efter kortlægningen af risikofaktorer flytter sig til en konstruktiv dialog om, hvilke handlinger der vil være tegn på, at man er blevet bedre til at forebygge langvarig og intens stress<sup>13</sup>.*

*Når retningslinier er fastlagt, og tiltag mod stress er gennemført bør disse gennemgås regelmæssigt for at vurdere, om tiltagene stadig er tilstrækkelige og nødvendige<sup>14</sup>.*

## Hvordan kan vi føre stresspolitikken ud i livet?

I det foregående har I fået inspiration og vejledning til, hvordan man udformer retningslinier eller en selvstændig stresspolitik, der beskriver, hvordan I på jeres arbejdsplads identificerer, håndterer og forebygger stress. **Men flotte formuleringer og målsætninger er ikke nok.**

Skal stresspolitikken føres ud i livet skal identificering, håndtering og forebyggelse af stress være et fast punkt på dagsordenen i fora som eksempelvis personalemøder og MUS/GRUS (medarbejder/gruppeudviklingssamtaler). Samt naturligvis i sikkerheds- og MED-/samarbejdsudvalg.

På de efterfølgende sider kan I få gode ideer og inspiration til, hvad retningslinierne bør indeholde, og hvordan målsætningerne i stresspolitikken kan blive til virkelighed og få en effekt på arbejdspladsen.

### Identificering af stress

Som tidligere nævnt vil en arbejdspladsvurdering (APV) for mange arbejdspladser være en naturlig metode til at kortlægge omfanget af stress. APV er noget, arbejdspladsen har pligt til at gennemføre.

I kan beslutte jer for at lave en særlig stressmåling som en del af kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø i APV'en. I skal blot huske, at når I måler stressniveauet, måler I symptomerne på de belastninger, som I er udsat for. Det giver derfor god mening at sammenholde resultaterne fra stressmålingen med kortlægningen af de psykiske arbejdsmiljøbelastninger. Resultaterne kan være med til at fortælle jer hvilke belastninger, I skal tage fat i, for at komme stress på arbejdspladsen til livs.

Arbejdspladsvurdering er en metode til at skabe et bedre overblik over såvel de positive som de negative sider ved arbejdsmiljøet. Metoden giver mulighed for planlægning og prioritering af opgaverne, og skaber det fælles engagement, der skal til for at udvikle dialogen og styrke arbejdsmiljøet.

**Men husk:** En undersøgelse af stressniveauet, der IKKE følges op af synlige planer for, hvem der skal gøre noget ved problemerne og hvornår, svækker motivationen på arbejdspladsen og kan bidrage til at øge stressniveauet yderligere!

### Håndtering af stress

Når I laver retningslinier for håndtering af stress kan de handle om:

- Samarbejdet mellem SR, TR og ledere
- Reducering og håndtering af belastninger i arbejdet, som ikke kan fjernes
- Når skaden er sket - arbejdspladsens håndtering af stressramte
- Den enkeltes egen stresshåndtering

#### Samarbejdet mellem SR, TR og ledere

Tillidsrepræsentanterne er kollegernes advokat, så når "arbejdspladsen" er utilfreds med arbejdsforhold, personaleforhold, samarbejdsforhold mv. skal tillidsrepræsentanten indgå i et tæt

samarbejde med ledelsen for at sikre kollegernes vilkår. TRs arbejde med at søge de bedste løsninger for kollegerne bør ske i tæt samarbejde med SR, der skal sørge for et sikkert og sundt arbejdsmiljø sammen med ledelsesrepræsentanten i sikkerhedsgruppen. Samarbejdet mellem SR, TR og ledelsesrepræsentanten er særlig vigtigt, når det handler om stress og psykisk arbejdsmiljø og opgaven med at sikre balance mellem krav og resurser på arbejdspladsen.

### **Reducering og håndtering af belastninger i arbejdet, som ikke kan fjernes**

Nogle arbejdsbelastninger kan kun reduceres delvist ved at forebygge. For omsorgs- og plejepersonale er forhold som vold og trusler eller følelsesmæssige belastninger forbundet med det at arbejde med mennesker et eksempel på en belastning, der ikke kan fjernes. Når man arbejder med omsorg, møder man mennesker, der kan være i krise fx pga. svære personlige, sociale eller helbredsmæssige problemer, og det er en del af omsorgsarbejdets grundvilkår.

Det handler derfor om at reducere eller håndtere risikoen for stress ved denne arbejdsbelastning så meget som muligt. Det kan fx ske gennem uddannelse, supervision, støtte og feedback fra ledere og kolleger samt via en grundig dialog om målsætningerne i arbejdet.

### **Når skaden er sket - arbejdspladsens håndtering af stressramte**

Når skaden er sket, og en kollega er alvorligt stresset skal der være et sikkerhedsnet, der består af konkrete procedurer på arbejdspladsen, der beskriver, hvordan man skal forholde sig som medarbejder, leder, SR og TR. Dertil kan proceduren indeholde fx:

- Ret til psykologbistand
- Aftaler for tilbagevenden efter eventuelt sygefravær pga. stress

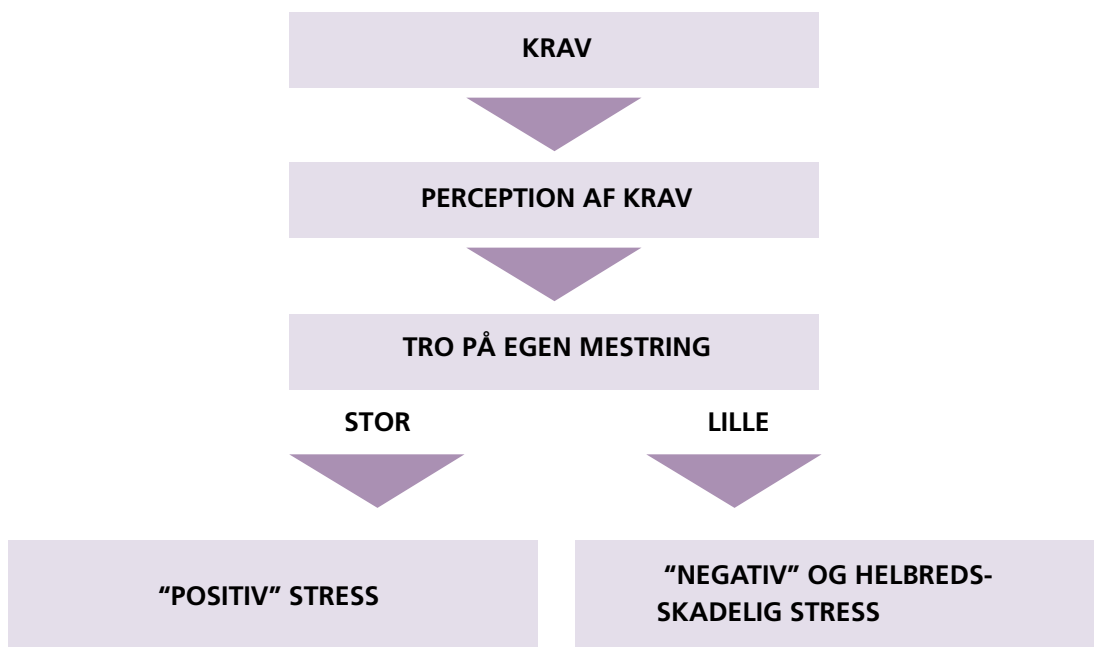
### **Den enkeltes egen stresshåndtering**

Forudsætningen, for at opleve stress, er at omgivelserne stiller krav. Det gælder både den ”positive” stress og den helbredsskadelige ”negative” stress. Hvilken type stress, man oplever, afhænger af hvordan man tolker de krav, der stilles til en og hvor langvarig en belastning man udsættes for.

Situationen fører til neutral stress, når man vurderer kravene til at være lave. Hvis man derimod opfatter kravene som høje, kan situationen enten føre til negativ og helbredsskadelig stress eller ”positiv” kortvarig stress. Den fører til ”negativ” stress, hvis man tvivler på, om man er i stand til at klare (mestre) situationen. Det fører til ”positiv” stress, hvis man omvendt mener, at man er i stand til at klare situationen og man kun udsættes kortvarigt for stressbelastningen.

*Hvis man som kollega, leder, TR eller SR ser og oplever tegn på stress på arbejdspladsen er det vigtigt, at man mødes så hurtigt som muligt og får drøftet og beskrevet problemerne, deres omfang og mulige løsning. Opgaverne med at forebygge stress skal gøres til et fælles ansvar, og det er vigtigt at enkeltpersoner ikke udpeges som svage eller enkelte sidder alene med ansvaret for at forebygge stress.*

Nedenstående stressmodel beskriver ovenstående og er udviklet af arbejdspsykolog Pia Ryom frit efter stressforsker Richard S. Lazarus<sup>15</sup>.



Se også afsnittet: "Hvad er stress?"

### Forebyggelse af stress

Overordnet er det, ifølge arbejdsmiljøloven, arbejdsgiverens ansvar at arbejdet kan udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt. Det betyder, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø hverken på kort eller lang sigt må forringe medarbejdernes sikkerhed og sundhed.

I forbindelse med stress kan det være et problem, at den enkelte ofte selv har svært ved at erkende sin stresstilstand og derfor heller ikke selv tager initiativ til at ændre på situationen. Her er det vigtigt at huske, at det stadig er arbejdsgiveren, herunder den nærmeste leder, der har ansvar for, at medarbejdernes stress forebygges. En arbejdspladsvurdering, der kortlægger det psykiske arbejdsmiljø og stressniveauet på arbejdspladsen er et vigtigt element i forebyggelsen af stress. Kortlægningen er nemlig med til at fortælle jer, hvor det er vigtigt at placere det forebyggende arbejde.

#### Herudover er der sjældent problemer med stress, når:

- ✓ man har indflydelse og selv er med til at præge sit arbejde
- ✓ mængden af arbejdsopgaver er afstemt med mængden af personale
- ✓ man har den nødvendige viden til at udføre arbejdsopgaverne
- ✓ ledelsen bakker medarbejderne op, coacher og giver feedback frem for at kontrollere.

På den måde viser de i ord og handling, at de er interesseret i, hvad medarbejderne tænker og føler

- ✓ kollegerne har en ordentlig omgangstone og støtter hinanden, når arbejdsopgaverne bliver for ”krævende”
- ✓ det er tilstrækkelig klart, hvad arbejdsopgaven går ud på og, der er fælles standarder for, hvornår det er ”godt nok”
- ✓ man får de nødvendige informationer, så man kan løse de daglige arbejdsopgaver tilfredsstillende
- ✓ man bliver hørt og taget med på råd, når der sker forandringer på arbejdspladsen
- ✓ travlhed er noget, man klarer sammen
- ✓ stress er noget man taler åbent om, og gør noget ved øjeblikkeligt
- ✓ man har fokus på, hvad der skaber arbejdsglæde, trivsel og udvikling – både for den enkelte, teamet og hele arbejdspladsen.

### Personlige strategier mod stress og enighed om hvad der er skal-opgaver

I forebyggelsen af stress er der to tilgange, som giver et rigtig godt udgangspunkt, når man bruger dem samtidigt. Den ene handler at skabe enighed om hvilke opgaver, der er de vigtigste – de såkaldte skal-opgaver på arbejdspladsen. Den anden drejer sig om personlige strategier til forebyggelse af stress.

### Skal-opgaver og kan-opgaver

Skal-opgaver eller kerneydelsen er det vi fagligt og professionelt stiller som krav, at vi SKAL nå, når vi er på arbejde. Skal-opgaverne opfatter vi ofte som selvfølgelige. Det er det vi får løn for.

Kan-opgaverne er ofte de opgaver, vi som enkeltpersoner syntes er de mest udviklende. Det kan være dem, som gør, at arbejdet føles meningsfyldt og spændende.

Forskellen på skal-opgaver og kan-opgaver bør være et centralt emne i MUS/GRUS samt i de stress-samtaler lederen og TR/SR evt. skal afholde med en medarbejder, som er på vej ind i en stresstilstand eller med en medarbejder, som vender tilbage på arbejdspladsen efter at være sygemeldt pga. stress.

Det vil være en god ide, at I løbende drøfter forståelsen af skal-opgaver og kan-opgaver, da opgaverne indenfor jeres fagområde kan forandre sig.

Se endvidere bilagsdelen, hvor I finder et konkret eksempel på, hvordan det kan se ud, når man har prioriteret arbejdsopgaverne op i skal- og kan-opgaver.

*Det kan give stress, hvis der er uklarhed om hvad der er skal- opgaver. Når mange kan-opgaver glider over og opleves som skal-opgaver stiger fornemmelsen af, at være på vej i en stress tilstand, og vi oplever ikke at slå til i arbejdet.*

*Derimod kan vi føle os mere trygge og tilfredse, hvis vi sammen definerer, hvad der ligger i skal-opgaverne (kerneydelsen) og efter endt arbejdsdag kan sige: JA, jeg levede op til kravene – og lidt til.*

I serien af værktøjer *Vi finder os ikke i stress!* findes værktøjet *Visioner og resurser*, der kan guide jer gennem en proces, hvor man opdeler arbejdsopgaverne i henholdsvis skal- og kan-opgaver, så der bliver en bedre forståelse af kerneydelsen på jeres arbejdsplads<sup>16</sup>.

### Personlige strategier

Det er vigtigt, at man i fællesskab på arbejdspladsen forebygger stress og årsager til stress. Samtidig kan du også selv gøre noget for at forebygge stress med forskellige strategier. Jo flere strategier man har at vælge imellem, des mere sikker er man på at kunne håndtere mange forskellige situationer, hvor man føler sig stresset eller føler sig udsat for at blive stresset.

Nogle strategier er mere virksomme end andre:

- planlæg
- prioriter
- sig nej – uden dårlig samvittighed
- sig pyt
- Be' om hjælp
- Sæt mål og prioriter dem
- Brug din lyst som drivkraft i arbejdet
- Dyrk motion
- Dyrk afspænding/mental ro

*Det bør fremgå af kommunens/regionens retningslinier for stress, hvordan I som SR, TR og ledere får den nødvendige viden for at kunne opdage og handle på baggrund af de tegn på stress, som man kan se på arbejdspladsen og hos medarbejderne.*

I værktøj nr. 2 *Personlige strategier mod stress*, i serien *Vi finder os ikke i stress!* kan du finde flere personlige strategier til forebyggelse af stress.

Værktøjet gør det også muligt at arbejde med opfattelsen af krav og troen på at kunne mestre en given situation. Som det fremgår, er værktøjet et redskab, der både handler om at håndtere og forebygge stress<sup>17</sup>.

### Personalemøder

Udover arbejdet med de personlige strategier og arbejdet med at definere, hvad der er kerneydelsen, er det oplagt at tage en tæt og vedvarende dialog om stress og årsager hertil på personalemøderne.

Personalemøder kan være meget givende, og de kan være med til at reducere og forebygge stress på arbejdspladsen, hvis man bruger dem rigtigt. Målet må være personalemøder, der giver en faglig inspiration.

Det er vigtigt for arbejdsmiljøet, at de demokratiske fora på arbejdspladsen som fx personalemøder fungerer så optimalt som muligt. Møderne skal være åndehuller, hvor vi kan lade op i en hverdag, hvor vi ofte føler os rykket i fra alle sider.

Med værktøjet *Personalemøder og arbejdspladskultur* i serien af værktøjer *Vi finder os ikke i stress!* kan I finde ud af, om I bruger jeres personalemøder på den bedste mulige måde, og hvordan I kan undgå møder, der dræner jer for energi med fx alt for lange dagsordner og for meget fokus på problemer frem for løsninger<sup>18</sup>.



## Hvad er stress?

Den form for stress, som stressaftalen drejer sig om er arbejdsbetinget stress. Det vil sige stress, der skyldes forhold på arbejdet. Dette afsnit om stress har til formål at give et indblik i, hvad stress er, og hvad det kan skyldes. Det betyder, at vi også kommer ind på stress, som en reaktion på forhold, der ikke er arbejdsrelaterede.

**Stress er en tilstand af anspændthed og ulyst. Stress er ikke i sig selv en sygdom, men vedvarende stress kan føre til såvel fysisk som psykisk sygdom.**

Kortvarig stress gør det muligt at håndtere udfordringer og krav i arbejdet. Får man mulighed for at restituere sig, vil man relativt hurtigt komme sig oven på en kortere periode med stress. Derimod kan langvarig og kronisk stress få alvorlige konsekvenser for helbred, livskvalitet og arbejdspræstationer.

Kortvarige, men kraftige påvirkninger i forbindelse med traumatiske oplevelser ved ulykker eller vold, kan give længerevarende stressreaktioner, der skader helbredet. Det kaldes posttraumatisk stress syndrom.

### Stress har en funktion

For at forstå, hvordan kroppen reagerer under stress, må man huske, at stress har en funktion. Stress gør os i stand til at møde trusler og farer i vores omgivelser. Stress skærper nemlig sanserne og øger muligheden for at man kan klare sig. Denne ”mulighed” er meget individuel, fordi vi reagerer forskelligt.


Under stress frigøres stresshormoner. Fx har stresshormonet kortisol bl.a. den virkning, at der bliver frigjort energi. Kortisolniveaet er højest om morgenen, hvor hormonet er nødvendigt for at få os ud af sengen og komme i gang. Derefter falder det gennem dagen, og niveauet skal helst ikke være højt om aftenen, når vi skal sove.

Kroppens reaktion på kortvarig stress, gør det således muligt at klare de udfordringer, man står overfor. Men kroppens reaktion ved stress har også den funktion, at man ved længerevarende stress kan mærke på sin krop, at udfordringerne er blevet for store, og det er tid at slå bremserne i. Derfor skal man ikke ignorere signalerne og fortsætte som man plejer, når kroppen reagerer og siger stop.

### Hvilke faktorer fører til stress?

I forskningen taler man om risikofaktorer, stressbelastninger eller stressorer, som de forhold, der øger risikoen for stress hos de personer, der udsættes for dem. Mange forskellige forhold både i og udenfor arbejdslivet kan være stressbelastninger. Det er meget forskelligt, hvad der er de største arbejdsbetingede stressbelastninger for fx en rengøringsassistent, en social- og sundhedshjælper og en buschauffør.

Eksempler på stressbelastninger kan være trusler om vold, tab af ægtefælle, forsinkede tog, util-



*Stress er godt i passende doser, hvis man kan falde ned igen, og hvis man får tilstrækkelig med hvile og søvn!*

strækkelig ledelse, stramme tidsfrister, skiftende arbejdstider eller natarbejde, utryghed i ansættelsen eller alvorlig sygdom. Nogle stressbelastninger er arbejdsbetingede, andre er ikke.

Forskning i psykisk arbejdsmiljø har vist, at seks faktorer på tværs af brancher og faggrupper særligt har betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø og et arbejdsliv uden stress.

Det drejer sig om:

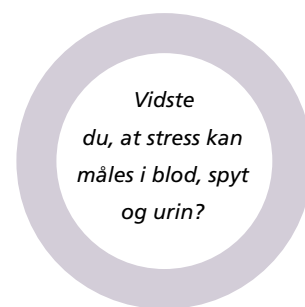
- Indflydelse på eget arbejde
- Mening i arbejdet
- Belønning, der passer til den indsats, der ydes
- Forudsigelighed om de store linier i arbejdet
- Social støtte fra kolleger og ledelse
- Krav afmålt efter de resurser, der er og klare krav, om hvad der forventes

Disse seks faktorer kaldes også ”de seks guldorn”<sup>20</sup>.

### Forskellige slags stressbelastninger

Stressbelastninger kan opdeles efter hvor lang tid de varer og hvor kraftige de er. Skemaet her giver eksempler på forskellige typer af stressbelastninger, både arbejdsbetingede og ikke arbejdsbetingede.

<i>Store traumatiske begivenheder:</i>	<i>Mindre begivenheder:</i>	<i>Daglige fortrædeligheder:</i>	<i>Mindre kroniske belastninger:</i>	<i>Store kroniske belastninger:</i>
<p><i>At blive udsat for vold</i></p> <p><i>At miste et barn</i></p> <p><i>At finde en der har begået selvmord på meget voldsom vis</i></p> <p><i>osv.</i></p>	<p><i>At brække et ben</i></p> <p><i>En vens skilsmisse</i></p> <p><i>At et barn flytter hjemmefra</i></p> <p><i>osv.</i></p>	<p><i>Uforudsete ændringer i arbejdet</i></p> <p><i>Afbrydelser</i></p> <p><i>Problemer med tekniske hjælpemidler</i></p> <p><i>osv.</i></p>	<p><i>Støj fra gaden</i></p> <p><i>Kronisk lænderygbesvær</i></p> <p><i>At have et barn med et mindre handicap</i></p> <p><i>osv.</i></p>	<p><i>At passe en ægtefælle med Alzheimer</i></p> <p><i>Vedvarende ud-sættelse for vold og trusler</i></p> <p><i>At have en alvorlig sygdom</i></p> <p><i>osv.<sup>21</sup></i></p>



## Tegn på stress

### På arbejdspladsen:

Højt sygefravær, forringet engagement, kvalitet og effektivitet og stor personaleudskiftning. Hertil kommer konflikter og samarbejdsproblemer som fx magtkampe, udpegning af syndebukke, mobning og chikane.

### Man oplever:

Nervøsitet, angst, søvnløshed, rastløshed, koncentrationsbesvær, hukommelsesproblemer samt følelse af magtesløshed, tristhed m.v. Er man stresset i lang tid, risikerer man at udvikle alvorlige psykiske lidelser som fx depression.

### Man opfører sig anderledes:

Man udviser oftere aggressiv adfærd, er mere konfliktsøgende og isolerer sig selv socialt. Man kan også udvikle et højt forbrug af nydelsesmidler (fx alkohol, tobak, slik) og beroligende medicin.

### Kroppen reagerer ved:

Udskillelse af flere hormoner, øget blodtryk, muskelspændinger, høj puls, hovedpine, svedeture, åndenød, svimmelhed, mangel på appetit m.v.

Ved langtidsstress kan de kropslige reaktioner blive sundhedsskadelige, idet de kan føre til hjertekarsygdomme, svække immunsystemet (og dermed øge risikoen for infektioner) samt forværre kroniske sygdomme som psoriasis, sukkersyge, migræne, leddegigt, mavesår og astma<sup>22</sup>.

Har du lyst til at finde ud af, hvordan det står til med dit stressniveau? I bilag 6 finder du en stresstest. Hvis stresstesten viser, at du er stresset på mellemlivniveau eller på højt niveau, er det vigtigt, at du gør noget ved det.

Har du  
lyttet til din  
krop i dag?

Forekomsten  
af helbredsskadelig  
kronisk stress er svagt  
stigende. Ca. 10-12 % er  
stresset i et sådant omfang  
at der bør sættes ind<sup>19</sup>.

# opslagstavlen



## VI FINDER OS IKKE I STRESS!

Det hedder overskriften på otte værktøjer til forebyggelse af stress. Alle værktøjerne har en værdsættende tilgang til forebyggelsen og er konkrete og lige til at gå i gang med.

Værktøjerne handler om:

- Visioner og ressourcer
- Personlige strategier mod stress
- Værdsættende APV
- Lederens arbejde med stress
- Omgangstone og kollegialitet
- Personalemøder og arbejdspladskultur
- Supervision og kollegial feedback
- Stresspolitik.

Find værktøjerne på

[www.etsundtarbejdsliv.dk/stress](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/stress),

hvor du også kan finde meget mere materiale om stress og om andre emner inden for psykisk arbejdsmiljø.



## Publikation om arbejdsbetinget stress

Arbejdstilsynet, AT som er Danmarks myndighed på arbejdsmiljøområdet har udgivet en publikation om arbejdsbetinget stress. Denne har til formål at gøre opmærksom på problemet, at give overblik over hvilke faktorer, der kan give stress og give inspiration til, hvordan man kan forebygge stress.

Find den under Information, Andre informationsmaterialer og Stress på [www.at.dk](http://www.at.dk).

På hjemmesiden, kan du også finde andet materiale om stress og finde de regler og vejledninger, der er gældende på arbejdsmiljøområdet.



## stress i skolen

Hedder pjecen, som er en del af en serie af materialer om psykisk arbejdsmiljø. Materialerne er målrettet skoler, men kan også give inspiration til andre institutioner.

Find "Stress i skolen" og meget andet om stress på [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk) under trivsel og stress.



## Forskning og viden om stress

Nationalt Forskningscenter for Arbejds miljø, NFA (det tidligere Arbejds miljøinstitut, AMI) og Videncenter for arbejds miljø arbejder også med stress.

NFA har lavet en liste, der placerer 56 job-grupper efter hvor stressede disse er. Her kan du se, hvor lige præcis din jobgruppe ligger.

Videncenter for arbejds miljø har udgivet pjecen "Fakta og myter om stress", som søger at gøre op med de mange informationer, man får om både omfanget af stress og fænomenet stress i fx medierne.

Find disse og meget mere om stress og psykiske arbejds miljø på institutionernes hjemmesider: [www.arbejds miljoforskning.dk](http://www.arbejds miljoforskning.dk) og [www.arbejds miljoviden.dk](http://www.arbejds miljoviden.dk)



## Aftalepakken om arbejds-betinget stress

Aftalepakken om arbejdsbetinget stress blev indgået mellem de (amts)kommunale arbejdsgivere og KTO ved overenskomsten i 2005 og indeholder 4 elementer:

- MED/SU skal fastlægge retningslinier om indsatsen mod stress
- Den europæiske aftale om stress implementeres
- Det Personalepolitiske Forum iværksætter en prioriteret indsats mod arbejdsbetinget stress
- Senest 1. okt. '07 optages forhandlinger mellem overenskomstparterne om initiativer i kommuner/regioner om arbejdsbetinget stress.

Det personalepolitiske forum, som er parternes fælles debatforum om personalepolitik har lavet en god redegørelse om aftalen – find den på

[www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)  
under Publikationer.

På parternes fælles portal [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) kan du også finde mere materiale om stress og andre arbejds miljøemner.



## 7-9-13

FOA – Fag og Arbejde har udarbejdet hæftet "7-9-13 Godt psykisk arbejds miljø – et redskab til arbejdspladsen" som giver nogle gode metoder til hvordan man kan arbejde med psykisk arbejds miljø og stress.

Hent eller bestil 7-9-13 på [www.foa.dk](http://www.foa.dk) under publikationer og arbejds miljø.



## Bilagsafsnit

**På de følgende sider finder du:**

Bilag 1:

**Arbejdsbetinget stress i MED- og SU-aftalen**

Bilag 2:

**Protokollat om indsats mod arbejdsbetinget stress**

Bilag 3:

**Glostrup kommunes temadag om stress**

Bilag 4:

**Skema til en stresspolitik**

Bilag 5

**Eksempel på skal- og kan-opgaver**

Bilag 6

**Test dit stressniveau**

Bilag 7

**Stress – forbigående eller vedvarende forbedringer**

Bilag 8

**Litteratur om stress**

Bilag 1:

## **Arbejdsbetinget stress i MED- og SU-aftalen**

### **Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse**

§ 8, stk. 4

Der skal aftales retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress, jf. vedlagte protokollat om indsats mod arbejdsbetinget stress. Såfremt sikkerhedsarbejdet ikke varetages af et MED-udvalg, forudsættes at indsatsen koordineres med sikkerhedsorganisationen.

Kilde: Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse pr. 1. april 2005.

De (amts)-kommunale arbejdsgiverparter og KTO.

### **Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg**

§ 17, stk. 3

Der skal aftales retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress, jf. vedlagte protokollat om indsats mod arbejdsbetinget stress. Det forudsættes at indsatsen koordineres med sikkerhedsorganisationen.

Kilde: Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg, pr. 1. april 2005. De

(amts)-kommunale arbejdsgiverparter og KTO.

Bilag 2:

## Protokollat om indsats mod arbejdsbetinget stress

KL  
AMTSRÅDSFORENINGEN  
KØBENHAVNS KOMMUNE  
FREDERIKSBERG KOMMUNE

KOMMUNALE TJENESTEMÆND  
OG OVERENSKOMSTANSATTE

### PROTOKOLLAT

#### Indledning

Dette protokollat omhandler arbejdspladsens indsats for at reducere eller minimere forekomst af arbejdsbetinget stress.

Stress kan potentielt påvirke ethvert arbejdssted og enhver ansat uanset størrelsen af virksomheden, hvilket område der arbejdes indenfor, eller hvilken form for ansættelsesforhold der er tale om. I praksis vil ikke alle arbejdssteder eller alle ansatte nødvendigvis blive påvirket af stress.

Forebyggelse af arbejdsbetinget stress kan forbedre sikkerhed og sundhed og føre til større effektivitet. Konsekvenserne heraf kan være såvel økonomiske, arbejdsmæssige som sociale for virksomheden, arbejdstagerne og for samfundet som helhed. Det er vigtigt at tage hensyn til, at de ansatte er forskellige, når man håndterer arbejdsbetinget stress.

Målsætningen med protokollatet om indsats mod arbejdsbetinget stress er, at:

- Øge opmærksomheden og forståelsen hos arbejdsgivere, ansatte og deres repræsentanter om arbejdsbetinget stress
- Øge deres opmærksomhed mht. signaler der indikerer arbejdsbetinget stress

Formålet er at give ledelse og ansatte en ramme til at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress. Formålet er ikke at lægge skylden for stressrelaterede problemer på den enkelte.

Parterne er enige om, at KTO og de (amts)kommunale arbejdsgiverparter med dette protokollat har af-taleimplementeret den europæiske aftale ”Draft framework agreement on work-related stress” indgået mellem UNICE , CEEP og ETUC den 8. oktober 2004.

#### Beskrivelse af stress og arbejdsbetinget stress

Stress er en tilstand som ledsages af fysiske-, psykiske-, eller sociale reaktioner eller funktionssvigt, som er resultatet af den enkeltes følelse af utilstrækkelighed i forhold til at kunne imødekomme de krav eller forventninger, der er stillet til ham/hende.

Den enkelte er i stand til at håndtere stress i kortere perioder, hvilket kan ses som noget positivt, men har vanskeligt ved at håndtere langvarigt intensivt pres. Yderligere kan forskellige individer reagere



forskelligt i sammenlignelige situationer, og det samme individ kan reagere forskelligt i sammenlignelige situationer på forskellige tidspunkter i hans/hendes liv.

Stress er ikke en sygdom, men længerevarende udsættelse for stress kan føre til helbreds lidelser og kan resultere i reduceret effektivitet på arbejdspladsen.

Stress, der udspringer af forhold uden for arbejdspladsen, kan lede til ændret opførsel og reduceret effektivitet på arbejdspladsen. Ikke alle udtryk for stress kan betragtes som arbejdsrelateret stress. Arbejdsbetinget stress kan forårsages af forskellige faktorer så som arbejdsindhold, arbejdets organisering, arbejdsmiljø, dårlig kommunikation, osv.

### **Identificering af problemer skabt af arbejdsbetinget stress**

Stressfænomener er meget komplekse. Dette protokollat indeholder derfor ikke en udtømmende liste over potentielle stressindikatorer. For eksempel kan høj fraværsprocent, hyppig personaleomsætning, hyppige personalekonflikter eller klager fra de ansatte være tegn, der måske indikerer et arbejdsbetinget stressproblem.

For at klarlægge om der er et problem mht. arbejdsbetinget stress, kan det være nødvendigt at analysere forskellige faktorer så som:

- arbejdsorganisation og arbejdsprocesser (arbejdstidsfastlæggelse, graden af selvstændighed i arbejdet, samspillet mellem den ansattes kvalifikationer og de krav som arbejdet stiller, arbejds-mængden osv.),
- arbejdsvilkår og arbejdsmiljø (risiko for udsættelse for krænkende adfærd, støj, varme, farlige materialer osv.),
- kommunikation (usikkerhed med hensyn til: hvad der forventes på arbejdspladsen, beskæftigelsen eller forestående forandringer osv.) og
- subjektive faktorer (følelsesmæssig- og socialt pres, en fornemmelse af utilstrækkelighed, en oplevet mangel på støtte osv.).

Hvis der er konstateret problemer med arbejdsbetinget stress, skal der tages skridt til at forebygge eliminere eller reducere det. Det er arbejdsgiverens ansvar at iværksætte passende foranstaltninger. Planlægningen af og gennemførelsen af disse tiltag skal ske med deltagelse af og i samarbejde med de ansatte og/eller deres repræsentanter.

### **Ledelsens og medarbejdernes ansvar**

Ledelsen har en retlig forpligtelse til at beskytte sikkerheden og sundheden for alle ansatte. Denne forpligtelse omfatter også problemer som følge af arbejdsbetinget stress i den udstrækning, dette medfører risiko for sikkerhed og sundhed. Alle ansatte har en generel forpligtelse til at anvende beskyttelsestiltag, der er fastsat af ledelsen.

Håndtering af problemer med arbejdsbetinget stress kan gennemføres indenfor arbejdspladsvurderingsprocessen, gennem separate stresspolitikker og/eller via særlige tiltag, der er målrettet identificerede stressfaktorer.

### Forebyggelse, fjernelse eller reduktion af arbejdsbetinget stress

Forebyggelse, fjernelse eller reduktion af arbejdsbetinget stress kan indeholde forskellige tiltag. Disse tiltag kan være kollektive, individuelle eller begge dele. De enkelte tiltag kan gennemføres som specifikke tiltag, der er målrettet ovenfor identificerede stressfaktorer eller som integreret del af en stresspolitik indeholdende såvel forebyggende som handlingsorienterede tiltag.

Hvis arbejdsgiveren ikke selv råder over den nødvendige sagkundskab skal arbejdsgiveren efter LBK nr. 784 § 12 indhente ekstern sagkyndig bistand med henblik på at sikre, at de ansattes arbejdsmiljø til stadighed er fuldt forsvarligt.

Når retningslinier er fastlagt og tiltag mod stress er gennemført, bør disse gennemgås regelmæssigt for, at vurdere om tiltagene stadig er tilstrækkelige og nødvendige. Herunder om tiltagene medfører en effektiv udnyttelse af ressourcerne.

Sådanne tiltag kan for eksempel omfatte:

- Ledelses- og kommunikationstiltag, som eksempelvis: Afklaring af virksomhedens mål og rollen for den enkelte ansatte. Sikring af tilstrækkelig ledelsesstøtte for den enkelte og for teams. Sikre sammenhæng mellem ansvar og kontrol over arbejdet, forbedring af arbejdsorganiseringen og arbejdsprocesserne, arbejdsbetingelser og arbejdsmiljø.
- Efteruddannelse af ledelse og ansatte med henblik på at øge opmærksomheden og forståelsen af stress, dets mulige årsager og hvordan man håndterer stress, og/eller hvordan man håndterer ændringer.

København den 24. maj 2005

For KL  
Kjeld Hansen / Johnny Kristensen

For Kommunale Tjenestemænd  
og Overenskomstansatte  
Dennis Kristensen / Jørgen Holst

For Amdtsrådsforeningen  
Signe Friberg Nielsen / Per Korshøj

For Københavns Kommune  
Jan Tønners / Jørgen Tejlgaard Pedersen

For Frederiksberg Kommune  
Lisbeth Haagenzen

Kilde: KTO-forliget 2005, bilag 5.2.a, samt MED og SU-aftalen, hhv. bilag 9 og 11.

Bilag 3:

## Glostrup kommunes temadag om stress

Glostrup kommune beslutter at påbegynde deres stress indsats med en temadag. Som deltagere inviteres: hovedudvalget, formænd og næstformænd fra alle MED-/samarbejdsudvalg og ledere og tillids-repræsentanter fra arbejdspladser, hvor personalemødet har MED-status. En nedsat arbejdsgruppe giver forslag til indhold og forløb for temadagen.

I Glostrup blev Bo Netterström inviteret til at fortælle om fænomenet stress. Efterfølgende blev afviklet workshops med seks forskellige temaer. Alle havde på forhånd tilmeldt sig til to temaer. Der afsættes en time til hver workshop. De første 10 min. bruger deltagerne sammen to og to for at varme op på temaet og notere egne stikord på et procespapir. De øvrige 50 min. bruges til fælles brainstorm/debat, hvor en cafévært noterer guldkornene på en flipover. Efter en time får hver gruppe et nyt workshopemne, ny vært og nye processpørgsmål til opvarmning og fælles debat.

### Temaerne og processpørgsmålene for de 6 workshops var følgende:

#### 1. Psykisk arbejdsmiljø

Brug de første 10 minutter på at skrive stikord sammen med din sidemand/kvinde på baggrund af nedenstående spørgsmål:

- Hvad burde I have mere fokus på i det psykiske arbejdsmiljø?
- Hvad vil DU gøre for at forbedre/eller vedligeholde samarbejde, kommunikation og konflikt-løsning? (giv to bud)

#### Opgave i gruppen:

Brainstorm i fællesskab på baggrund af jeres egne stikord og noter på en flip over jeres bud på nedenstående spørgsmål:

- Hvad kan leder, TR, SR og andre MED-/samarbejdsudvalgsrepræsentanter gøre for at få hele arbejdspladsen involveret i debat og initiativer om psykisk arbejdsmiljø?
- Hvordan kan vi få kolleger til i større omfang at tage hånd om det fakta, at ”Vi er hinandens arbejdsmiljø”?

#### 2. Identificering af stress

Brug de første 10 minutter på at skrive stikord sammen med din sidemand/kvinde på baggrund af nedenstående spørgsmål (om stress mønstre):

- Hvilke tegn/signaler på stress ser jeg på arbejdspladsen?
- Hvilken støtte kunne jeg forestille mig kolleger, leder, TR og SR kunne give?

#### Opgave i gruppen:

Brainstorm i fællesskab på baggrund af jeres egne stikord, og noter på en flipover jeres bud på nedenstående spørgsmål:

- Hvordan kommer stress til udtryk verbalt?

- Hvilke tegn/signaler ser vi på stress på arbejdspladsen?
- Hvilke initiativer kan sættes i værk på en stressramt arbejdsplads, og for en stressramt medarbejder?

### 3. Stresshåndtering/stressforebyggelse

Brug de første 10 minutter på at skrive stikord sammen med din sidemand/kvinde på baggrund af nedenstående spørgsmål:

- Hvad er det i vores arbejde, som giver os arbejdsglæde og energi- og hvordan får vi mere af det?
- Hvad er der for meget af lige nu i vores arbejde – og hvordan kan vi ændre det?

#### Opgave i gruppen:

Brainstorm i fællesskab på baggrund af jeres egne stikord og notér på en flipover jeres bud på nedenstående spørgsmål:

#### Hvad skal der til for at skabe balance mellem krav og resurser

- fra den enkelte
- i teamet
- på arbejdspladsen og
- politisk?

### 4. Lederes, TRs og SRs forpligtigelse i forhold til stress

Brug de første 10 minutter på at skrive stikord sammen med din sidemand/kvinde på baggrund af nedenstående spørgsmål:

- Hvad gør (holdninger og handlinger) en leder, der på en god måde lever op til forpligtigelserne med at identificere, håndtere og forebygge stress?
- Hvad gør (holdninger og handlinger) en TR/SR, der på en god måde lever op til forpligtigelserne med at identificere, håndtere og forebygge stress?

#### Opgave i gruppen:

Brainstorm i fællesskab på baggrund af jeres egne stikord, og notér på en flipover jeres bud på nedenstående:

- Er der noget lederne skal blive bedre til for at leve op til forpligtigelserne i protokollatet om stress?
- Er der noget TR/SR skal blive bedre til for at leve op til forpligtigelserne i protokollatet om stress?

### 5. Stress som begreb i Glostrup kommune

Brug de første 10 minutter på at skrive stikord sammen med din sidemand/kvinde på baggrund af nedenstående spørgsmål:

- Giv eksempler på myter om, hvad stress er.

#### Opgave i gruppen:

Brainstorm i fællesskab på baggrund af jeres egne stikord og notér på en flipover jeres bud på nedenstående spørgsmål:

- Hvilke holdninger til stress, synes vi, skal være grundlaget på arbejdspladser i Glostrup kommune? Fuldfør gerne sætningen: ”Vi vil arbejdspladser, som...”

- Hvilke stressforebyggende initiativer vil vi gerne se udvikle sig de næste to år i Glostrup kommune?

## 6. Kulturprocessen vedrørende psykisk arbejdsmiljø

Brug de første 10 minutter på at skrive stikord sammen med din sidemand/kvinde på baggrund af nedenstående spørgsmål:

- Hvilke dele af vores arbejdspladskultur er vi stolte af og vil bevare?
- Hvilke forandringer ser jeg gerne i vores arbejdspladskultur?
- Hvad skal der til for at skabe gode forandringsprocesser?

### Opgave i gruppen:

Brainstorm i fællesskab på baggrund af jeres egne stikord og noter på en flipover jeres bud på samme spørgsmål som i opvarmningen.

I Glostrup blev alle deltagere bedt om at lade deres noter med stikord blive liggende på bordet. Så har man mulig-heden for at renskrive og sammenfatte alt materialet fra processen i en kortere udgave, som alle har mulighed for at se.

Efterfølgende er de forskellige MED-/samarbejdsudvalg på lokalt niveau i gang med at tilrettelægge fyraftensmøder, der skal bygge bro mellem temadagen og de diskussioner, processer og initiativer, man gerne ser igangsat.

### Et godt fyraftensmøde kan skabes med:

- **Mere viden om stress** gennem oplæg eller fx film. (DVDen "Syg af stress" - om stress i moderne samfund indeholder fire personlige historier om stress og kan købes på [www.arbejdsmiljoebutikken.dk](http://www.arbejdsmiljoebutikken.dk)). Varighed 38 min. Pris 187,50 kr.
- **Refleksion og aktiv involvering** i debat om fx stresskilderne på jeres fagområde, klarhed og forventningsafstemning af opgaverne, ideer til hvordan, der kan arbejdes for bæredygtige og kollegiale teams, hvordan arbejdet kan understøttes på sektor- og arbejdspladsniveau?
- **Fælles billede af og inspiration til det videre forløb**  
Hvilke stressforebyggende initiativer vil vi gerne se udvikle sig de næste 2 år i Glostrup kommune? (tag gerne udgangspunkt i forslag fra temadagen) hvilke tiltag er vigtigst inden for vores sektor?
- **Afklaring af MED-/samarbejdsudvalgets rolle.** Hvordan skal MED/samarbejdsudvalgene på lokalt niveau understøtte, at processerne MED/samarbejdsudvalgets om stressforebyggelse fortsætter ude på arbejdspladserne?

Bilag 4

**Skema til en stresspolitik**

Vores visioner, værdier, definition og forståelse af stress.  
Henvisning til andre relevante politikker.

Formål: hvorfor skal vi arbejde med stress?

---



---



---



---

Hvilke holdninger og adfærd vil vi gerne se?  
Konkrete mål/måltal.

Mål : Hvad vil vi opnå ?

---



---



---



---



---

Aktiviteter og handlinger, proces-ideer, ansvar og forpligtigelser.  
Beskrivelse af indsatsområder.

Procedure: Hvordan vil vi konkret identificere, håndtere, forebygge stress?

---



---



---



---

Aftaleparter, dato, evaluering:

---



---



---



---

Kilde: Konsulent og underviser Gitte Hesselmann

## Bilag 5

**Eksempel på skal- og kan-opgaver**

Nedenstående er en del af stresspolitikken på Ungdomshøjskolen i Nørresundby.

Opgørelsen over de vigtigste skal- og kan-opgaver. Opgørelsen er ment som en hjælp til at træffe de nødvendige valg, når dagen ikke er som forventet.

<i>Hermed de vigtigste skal ting</i>
<i>Give mad</i>
<i>Skifte ble</i>
<i>Give medicin</i>
<i>Give nærvær/omsorg</i>
<i>At være positiv</i>
<i>Læge</i>
<i>Forældrekontakt</i>
<i>Sørge for overblik i forhold til de unge</i>
<i>Personlig hygiejne (bad, etagevask, tandbørstning, barbering o.s.v.)</i>
<i>Sørge for overblik i forhold til gruppen</i>
<i>Holde sig ajour med de unges handleplaner</i>

<i>Hermed de vigtigste kan ting</i>
<i>Deltage i aktivitetstilbud</i>
<i>At de unge kommer til fysioterapi</i>
<i>At de unge kommer til rideterapi</i>
<i>At de unge får rent tøj på.</i>
<i>At de unge kommer til zoneterapi</i>
<i>At skrive bøgerskema</i>
<i>At holde sig ajour med de unges bøger</i>
<i>At give de unge en/en oplevelser</i>
<i>At vaske tøj</i>
<i>At give konstruktiv kritik</i>
<i>At arbejde tværfagligt</i>

Kilde: Uddrag fra et eksempel på en stresspolitik. På siden om værktøj nr. 8 "Stresspolitik" i serien *Vi finder og ikke i stress!* på [www.etsundstarbejdsliv.dk/stress](http://www.etsundstarbejdsliv.dk/stress).

## Bilag 6

**Test dit stressniveau****Fysiske stress-symptomer**

<i>Har du inden for de sidste 4 uger</i>	<i>Altid</i>	<i>Ofte</i>	<i>Sommetider</i>	<i>Sjældent/ aldrig</i>
<i>Haft hovedpine</i>	4	3	2	1
<i>Haft hjertebanken</i>	4	3	2	1
<i>Haft trykken for brystet</i>	4	3	2	1
<i>Oplevet svimmelhed</i>	4	3	2	1
<i>Haft ondt i maven</i>	4	3	2	1
<i>Haft diarre</i>	4	3	2	1
<i>Haft hyppig vandladning</i>	4	3	2	1
<i>Haft ondt i kroppen</i>	4	3	2	1

Læg tallene sammen.

Normen er 14, dvs. hvad gennemsnitsdanskere scorer.

**Psykiske stress-symptomer**

<i>Har du inden for de sidste 4 uger haft:</i>	<i>Altid</i>	<i>Ofte</i>	<i>Sommetider</i>	<i>Sjældent/ aldrig</i>
<i>Haft svært ved at huske</i>	4	3	2	1
<i>Haft koncentrationsbesvær</i>	4	3	2	1
<i>Haft svært ved at tage beslutninger</i>	4	3	2	1
<i>Haft svært ved at tænke klart</i>	4	3	2	1
<i>Følt dig rastløs</i>	4	3	2	1
<i>Været irriteret</i>	4	3	2	1
<i>Følt dig deprimeret</i>	4	3	2	1
<i>Haft angstanfald</i>	4	3	2	1

Læg tallene sammen.

Normen er 14, dvs. hvad gennemsnitsdanskere scorer.



## Adfærdsmæssige stress-symptomer

Har du inden for de sidste 4 uger haft:	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent/ aldrig
Haft svært ved at falde i søvn	4	3	2	1
Haft svært ved at sove igennem	4	3	2	1
Været meget nervøs	4	3	2	1
Ikke orket at beskæftige dig med noget	4	3	2	1
Været initiativ løs	4	3	2	1
Følt dig træt	4	3	2	1
Røget mere end du plejer	4	3	2	1
Drukket mere alkohol end du plejer	4	3	2	1

Læg tallene sammen.

Normen er 16, dvs. hvad gennemsnitsdanskeren scorer

### Sådan tolker du stresstesten

Læg tallene fra de tre skemaer sammen.

- 24-36: Afslappet niveau. Du er ikke stresset for tiden.
- 37-67: Mellemløst niveau. Du er så stresset, at du må gøre noget ved det
- 68-96: Højt niveau. Du er meget stresset, du bør gøre noget ved det straks og tale med din læge om der evt. kunne være andre årsager til dine symptomer.

Normen er 44, dvs. hvad gennemsnitsdanskeren scorer.

Kilde: Stress testen er udarbejdet for LO af overlæge, dr.med. Bo Netterstrøm, Stressklinikken, Hillerød Sygehus.

## Bilag 7

**Stress – forbigående eller vedvarende forbedringer**

Her er to skemaer. Det første skema beskriver hvilke niveauer, der kan være ansvarlige for hvilke initiativer. Dertil giver skemaet overblik over hvordan forskellige initiativer giver vidt forskellige resultater. Skemaet på næste side er tomt, og I kan selv udfylde det med de initiativer, I vil igangsætte inden for de forskellige niveauer.

**REDSKABER**

		Forbigående ændringer	Vedvarende ændringer	Øget robusthed
<b>NIVEAU</b>	Organisationsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fælles møder med peptalk</li> <li>■ Forkælelsesarrangementer</li> <li>■ Medarbejdergoder som motionsrum, madordning mm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rammeafklaring (ressurser ift krav)</li> <li>■ Støtte til ledernes personaleledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Balance mellem human personalepolitik og afkasttænkning (arbejds miljøøkonomi)</li> </ul>
	Lederniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bonus for sær opgaver</li> <li>■ Midlertidig ændring af arbejdsopgaver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rammeafklaring (ressurser ift krav)</li> <li>■ Konstruktiv dialog</li> <li>■ Sammenhæng ml forventninger og muligheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autencitet ift såvel medarbejdere som øvre ledelse</li> <li>■ Personligt overskud</li> <li>■ Sammenhæng ml udmeldinger og adfærd</li> </ul>
	Gruppeniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sladre lidt i krogene</li> <li>■ Grine sammen</li> <li>■ Sociale arrangementer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Indbyrdes afklaring om retning, roller, regler</li> <li>■ Hensigtsmæssig kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vi-kultur</li> <li>■ Fælles arbejdsgrupperefokus</li> </ul>
	Individniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Holde en pause</li> <li>■ Drikke en vand</li> <li>■ Grine med en kollega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ændre jobfunktion</li> <li>■ Strukturere ift ressourcer</li> <li>■ (Videre-) uddannelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ændret fokus</li> <li>■ Afklaring af egne mål og værdier</li> </ul>

Kilde: Center for stress

## REDSKABER

	Forbigående ændringer	Vedvarende ændringer	Øget robusthed
Organisationsniveau			
Lederniveau			
Gruppeniveau			
Individniveau			

NIVEAU

Kilde: Center for stress

Bilag 8:

## Litteratur om stress

**Arbejds- organisations- og ledelsespsykologi.** Af Lars Paludan-Müller.

Udgivet af Frydenlund, 2004. Meget grundig men spændende teoribog, der sammenskriver teorierne på de enkelte felter til en meget givende helhed. Gennemgår samtlige basisteorier om psykisk arbejdsmiljø og stress. 367 sider.

**Balancen mellem arbejdsliv og andet liv.**

Udgivet af Teknologirådet.

Find den på [www.teknologiradet.dk](http://www.teknologiradet.dk).

**Den tænkende krop.** Af cand.psych og dr.med. i sundhedspsykologi Bobby Zachariae.

Udgivet af Rosinante, 2000. Indeholder en række velbeskrevne essays om biologi, psykologi og sundhed på en let forståelig måde. 192 sider.

**Stress – når kroppen siger fra.** Redaktion ved Katrine Damsgaard-Sørensen og Birgit Madsen.

Udgivet af Kroghs forlag, 2005 med støtte fra Sundhedsstyrelsen. Forord af Medicinaldirektør Jens Kristian Gøtrik. Overlæge Bo Netterstrøm og cand.psych. Bobby Zachariae, som er to af landets førende stresseksperter indleder bogen. Indeholder 16 personlige historier om stress. 207 sider.

**Stress.** Af overlæge dr.med. på Arbejdsmedicinsk Klinik på Hillerød Sygehus, Bo Netterstrøm.

Udgivet af DR Multimedia, 2002. Handler om symptomer, håndtering, forebyggelse og stress på arbejdspladsen. 80 sider.

**Stress – grib chancen for et bedre (arbejds)liv.** Af leder af Center for stress Thomas Milsted.

Udgivet af Jyllands-posten, 2006. En guide til erkendelse og håndtering af arbejdsrelateret stress. Med anvisninger til at se stressen, slippe af med den igen, og til at forebygge tilbagefald. 247 sider.

**Stress på arbejdspladsen.** Af Overlæge dr.med. på Arbejdsmedicinsk Klinik på Hillerød Sygehus,

Bo Netterstrøm. Udgivet af Hans Reitzels forlag, 2003. Bred indføring i årsager til stress og forebyggelse og håndtering af stress. 211 sider.

## Slutnoter

- 1 FOAs medlemsundersøgelse om psykisk arbejdsmiljø og stress nov. 2006.
- 2 *Personalepolitik nu og i fremtiden - i kommuner, amter og regioner* - personalepolitisk undersøgelse. Det personalepolitiske forum, 2006,
- 3 Politiken 18.10.2006.
- 4 StressMagasinet nr. 2. Det personalepolitiske forum, Februar 2006.
- 5 Udtalelse af Steen Hildebrandt på baggrund af D. Colemans bog *Social intelligens*. ArbejdsmiljøPortalen 23. august 2006.
- 6 Udarbejdet af Arbejdstilsynet, Arbejdsmiljøinstituttet og Arbejdsskadestyrelsen som fagligt grundlag for Regeringens stillingtagen til handlingsprogrammet *Fremtidens arbejdsmiljø 2010 planen*.
- 7 Fra Teknologirådets nyhedsbrev april 2005 *Stress og harmoni i arbejde og liv - nye styringsteknologier truer menneskers balance mellem arbejde og fritid*.
- 8 Aftalepakken vedr. Arbejdsbetinget stress finder du på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk), under arbejdsmiljø (venstre spalte). Vælg her arbejdsbetinget stress – og du vil på den side finde hele aftalepakken samt informationsmateriale om stress.
- 9 Uddrag fra Stressprotokolattet i Aftalepakken om arbejdsbetinget stress.
- 10 Se også *Arbejdsbetinget stress – vejledning til MED og SU*. Det personalepolitiske forum, marts 2007.
- 11 Uddrag fra Stressprotokolattet i Aftalepakken om arbejdsbetinget stress.
- 12 Se [www.frederiksberg.dk/job/personalepolitik](http://www.frederiksberg.dk/job/personalepolitik) under stress samt søg på stress [www.soroe.dk](http://www.soroe.dk).
- 13 *Arbejdsbetinget stress*, 2006.
- 14 Uddrag fra Stressprotokollatet i Aftalepakken om arbejdsbetinget stress
- 15 Værktøj nr. 2 *Personlige strategier mod stress* i serien *Vi finder os ikke i stress!*, BAR Social og Sundhed, 2007.
- 16 Værktøj nr. 1 *Visioner og resurser* i serien *Vi finder os ikke i stress!*, BAR Social og Sundhed, 2007.
- 17 Værktøj nr. 2 *Personlige strategier mod stress* i serien *Vi finder os ikke i stress!*, BAR Social og Sundhed, 2007.
- 18 Værktøj nr. 6 *Personalemøder og arbejdspladskultur* i serien *Vi finder os ikke i stress!*, Social og Sundhed, 2007.
- 19 *Arbejdsbetinget stress*, 2006 og *Arbejdsbetinget stress – vejledning til MED og SU*. Det personalepolitiske forum, marts 2007.
- 20 Fra [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk).
- 21 Frit efter *Fakta og myter om stress*. Videncenter for Arbejdsmiljø, 2007.
- 22 *Fakta og myter om stress*. Videncenter for Arbejdsmiljø, 2007, samt *Arbejdsbetinget stress*, 2006. Se også [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk).

Værktøjerne i serien *Vi finder os ikke i stress!* finder du på [www.etsundtarbejdsliv.dk/stress](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/stress)





Stress er et stort problem for mange. Heldigvis kan stress forebygges, og man kan også sikre, at man på arbejdspladsen er forberedt på at håndtere situationen, hvis en medarbejder eller en leder går ned med stress.

I forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2005 indgik de (regions)kommunale arbejdsgivere og KTO/FOA – Fag og Arbejde en stressaftale, hvor vi forpligter os til at udarbejde retningslinier for identificering, håndtering og forebyggelse af stress på alle arbejdspladser.

For at understøtte dette arbejde er der behov for baggrundsviden om stress og inspiration og vejledning til, hvordan sikkerhedsrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og ledere sammen kan udarbejde retningslinier om stress eller en egentlig stresspolitik.

Vi håber *Stress kan forebygges – hvad venter vi på!* kan være med til at opfylde dette behov og give nogle gode råd til, hvordan I omsætter retningslinierne til stressforebyggelse i praksis!

Dette materiale er en del af FOAs særlige indsats *Godt psykisk arbejdsmiljø*. Indsatsen skal understøtte arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne og i FOAs lokale afdelinger. Målet med indsatsen er et godt psykisk arbejdsmiljø for FOAs medlemmer.

**Politisk ansvarlig:** Inger Bolwinkel og Jacob Bang

**Forfattere:** Gitte Hesselmann og Lis Larsen

**Redaktion:** Dorte Stenbæk Hansen og Charlotte Bredal

**Layout:** Girafisk Design / Omslag: GraFOA Maja Honoré

**Tryk:** FOAs Trykkeri

Isbn: 87-90418-86-7

**FOA**  
FAGOGARBEIDE

Stauings Plads 1-3  
1790 København V

Tlf.: 46 97 26 26  
[www.foa.dk](http://www.foa.dk)

**Godt psykisk  
arbejds miljø**

