

Hotel og restauration

Værktøjskasse om

# STRESS OG STRESSHÅNTERING

---

fra stress til trivsel



**BFA**

Transport  
Service – Turisme  
Jord til Bord

# FORORD

---

Branchearbejdsmiljøudvalget Service-Turisme vil med denne værktøjskasse støtte virksomheden og dens ansatte i at opnå et godt arbejdsmiljø, også på de psykosociale områder. BFA Service-Turisme ønsker at pege på de faktorer, der både enkeltvis og i sammenhæng, kan medvirke til trivsel eller stress på arbejdspladsen. Faktorerne har betydning både for den enkelte, grupper og hele virksomheden. Derfor fortjener de opmærksomhed og evt. kvalificeret indgriben.

Forhold vedrørende psykisk arbejdsmiljø bør typisk behandles af ledelse og medarbejdere i fællesskab. Det kan f.eks. behandles af arbejdsmiljøorganisationen, samarbejdsorganisationen, eller MED-udvalg, da disse oftest har kompetence på hver sit delområde i forhold til trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Virksomheden kan også vælge at nedsætte en arbejdsgruppe, f.eks. hvis der ikke findes en arbejdsmiljøorganisation.

Arbejdstilsynet har haft værktøjskassen til gennemsyn og finder, at indholdet er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen. Arbejdstilsynet har alene vurderet værktøjskassen, som den foreligger, og har ikke taget stilling til, om den dækker samtlige relevante emner indenfor det pågældende område.

Værktøjskassen om stress og stresshåndtering er en del af en serie udgivet af BFA Service-Turisme bestående af:

Håndbog om psykisk arbejdsmiljø fra A-Å

Værktøjskassen: Alenearbejde

Værktøjskassen: Jobusikkerhed

Værktøjskassen: Mobbning

Værktøjskassen: Overvågningsarbejde

Værktøjskassen: Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder

Værktøjskassen: Det rummelige arbejdsmarked – Hvordan skaber vi plads til alle

Værktøjskassen: At arbejde systematisk med fravær – fra fravær til nærvær

Værktøjskassen: Omstillingsprocesser – er du klar til at skifte plads

Værktøjskassen: Konflikthåndtering. Lær konfliktpyramidens hemmeligheder at kende

Værktøjskassen: Forebyggelsen af PTSD i kriminalforsorgen

Værktøjskassen: Forandringsprocesser. Politi, forsvar og kriminalforsorg

Værktøjskassen: Forebyggelse af trusler og vold

Værktøjskassen: Den gode samtale i vanskelige situationer

Stress-af kagebogen

Værktøjskasserne kan hentes på Branchearbejdsmiljørådets hjemmeside: [www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

# INDHOLDSFORTEGNELSE

---

Indledning .....	4
Hvad er stress? .....	6
Hvad er udbrændthed? .....	8
Kend signalerne! .....	10
Kortvarig stress - akut stress .....	10
Hvordan mærkes kortvarig eller akut stress? .....	11
Langvarig eller kronisk stress: .....	12
Hvordan mærkes langvarig stress? .....	13
Signaler på stress i personalegruppen .....	15
Hvad skal man lægge mærke til? .....	16
Hvad er årsagerne til stress og udbrændthed? .....	18
Hvordan håndterer man stress og udbrændthed? .....	19
Personlig stresshåndtering .....	20
Gode råd til dig, der er stresset .....	21
Stresshåndtering på arbejdspladsen .....	23
Gode råd til kollegaerne og tillidsvalgte .....	23
Gode råd til virksomhedens ledelse .....	23
Stresspolitik en mulighed for forebyggelse .....	26
Hvordan kommer man i gang med en stresspolitik? .....	27
"Hvad gør du?" .....	28
"Hvad gør vi?" .....	28
"Hvad gør arbejdspladsen?" .....	29
Efterskrift: .....	30
Her kan du få mere at vide .....	31
Adresser: .....	32

# INDLEDNING

---

## **Stress kan forebygges!**

At forebygge stress er en fælles udfordring på hele arbejdspladsen - for både ledelse og medarbejdere.

I denne værktøjskasse kan du hente inspiration til, hvordan I på din arbejdsplads kan arbejde med at forebygge stress.

Det kan tage tid, og det kræver mod at åbne op for snakken. Men når det sker - når man begynder at diskutere og analysere stress - oplever mange medarbejdere en kolossal lettelse. Åbenhed kan udløse et markant stigende engagement i forhold til både det daglige arbejde og til stress forebyggelse. Åbenhed er en forudsætning for, at stress kan forebygges.

Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser håber, at denne værktøjskasse kan støtte virksomheden og dens ansatte i deres arbejde med hen imod en virksomhed med trivsel, arbejdsglæde og udvikling. En arbejdsplads med arbejdsglæde, godt humør, sammenhold og støttende ledelse, er godt på vej med at forebygge stress. Arbejdspladsen bliver et sted, hvor travlhed er en udfordring, man sammen kan glæde sig over, når arbejdsdagen er overstået. Stressen får ikke mulighed for at bide sig fast.

## **Der er sjældent problemer med stress, når:**

- Man har indflydelse på eget arbejde
- Der er personale nok til at løse opgaverne
- De materielle ressourcer fungerer
- Viden og erfaring med arbejdsopgaverne er på plads
- Ledelsen bakker medarbejderne op og giver dem feedback
- Kollegaerne støtter hinanden, når arbejdsopgaverne bliver for vanskelige, eller kunderne bliver for "krævende"
- Det er tilstrækkelig klart, hvad arbejdsopgaven går ud på
- Man får nødvendig information, så man kan løse de daglige arbejdsopgaver tilfredsstillende

- 
- Man bliver hørt og taget med på råd, hvis der skal ske forandringer på arbejdspladsen
  - Travlhed er noget, man klarer sammen

**Værktøjskassen om stress og stresshåndtering beskriver:**

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

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



# HVAD ER STRESS?

---

Spørger man folk på en arbejdsplads om, hvad de mener, at stress er, får man mange forskellige svar. Det gør man, fordi stress er noget alle taler om. Mange forstår noget forskelligt ved stress. Nogle vil i første omgang tænke på lange og travle arbejdsdage eller alt for mange opgaver. Det vil sige en række ting der kan være medvirkende årsager til stress. Andre vil fortælle om mavepine, nervøsitet, muskelspændinger, glemsomhed, manglende overblik og søvnløshed, dvs. forskellige måder at reagere på, når man udsættes for belastende faktorer på arbejdspladsen.

Mange ting i vores liv kan give stress, bl.a. når der ikke er balance mellem arbejdsliv og privatliv, eller hvis der er mange kriser på hjemmefronten. I denne vejledning beskæftiger vi os med arbejdsrelateret stress. Det er stress, der kan forebygges på arbejdspladsen. Alle parter, både virksomheden og den ansatte, kan have glæde af, at der gøres en indsats mod stress på arbejdspladsen. Resultatet er oftest mindre sygefravær, større arbejdsglæde og i sidste ende – bedre resultater på bundlinjen.

Nogle ansatte på arbejdspladsen bliver mere stressede end andre. Det kan der være flere grunde til. Vi er ikke ens, og nogle reagerer hurtigere på arbejdsbelastninger end andre. De er arbejdspladsens "barometre", og de første, der mærker, at der er noget galt. Det er vigtigt at vide, at alle kan blive stressede. Stress er ikke kun for sarte sjæle. Stress ses i alle brancher.

## Det sker især, hvis:

- Arbejdet udføres under tidspres
- Der stilles uklare krav til arbejdet. Det betyder, at man ikke ved nok om, hvad opgaven indebærer – og hvornår den er løst godt nok
- Man arbejder alene og ikke kan få hjælp og støtte fra kolleger i pressede situationer
- Man ikke har tilstrækkelig indflydelse på eget arbejde.

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

---

## Arbejdstilsynets definition:

### Arbejdsbetinget stress \*

Arbejdsbetinget stress opstår typisk, fordi medarbejderen stilles over for krav i arbejdet, som han ikke har ressourcer til at opfylde.

Arbejdsbetinget stress kan vise sig ved forskellige belastningsreaktioner hos medarbejderen. Reaktionerne kan være psykiske, kropslige eller adfærdsmæssige.

Arbejdsbetinget stress kan:

- Mindske medarbejderens evne til at udføre arbejdet på en fagligt forsvarlig og hensigtsmæssig måde
- Øge risikoen for, at medarbejderen overser vigtige informationer eller begår fejl
- Hæmme ny indlæring og skabe en negativ indlæringsspiral hos medarbejderen.

Arbejdsbetinget stress kan forebygges ved at organisere arbejdet, så der skabes bedre balance mellem arbejdskrav og medarbejderens ressourcer.

# HVAD ER UDBRÆNDTHED?

---

Udbrændthed er en særlig form for stress, som dele af branchens ansatte kan risikere, da de har et arbejde, der er relateret til andre mennesker.

Man kan f.eks. blive udbrændt, hvis man har været overbelastet i lang tid og har med kunder eller brugere at gøre i sit arbejde. Ledere, der har personaleansvar, kan også opleve at "brænde ud". Oplevelsen er, at "batterierne er flade", at man ikke har mere at byde på i forhold til de kunder og borgere, man servicerer. Arbejder man f.eks. under langvarigt pres og samtidigt brænder for at give en rigtig god service til kunder og borgere, risikerer man at brænde ud. Det sker, fordi der måske er for mange og vanskelige opgaver, der skal løses på kort tid. Samtidig involverer man sig og bruger sine følelser i jobbet. Kombinationen kan føre til udbrændthed.

I Arbejdstilsynets håndbog om psykisk arbejdsmiljø, beskrives udbrændthed således:

## **Udbrændthed**

Udbrændthed er en særlig tilbagetrækningsreaktion, der kan følge af langvarig belastning ved arbejde med mennesker. Tilstanden udvikles, fordi medarbejderen over en længere periode belastes følelsesmæssigt uden at have tilstrækkelige ressourcer eller indflydelse til at håndtere belastningerne. Udbrændthed ses ofte hos ansatte med patient- eller klientkontakt. Men tilstanden ses også hos andre jobgrupper, som har megen kontakt med mennesker i deres arbejde.

Oftest er udbrændthed en sammensat følelsesmæssig tilstand, der indebærer:

- Følelsesmæssig udmattelse, hvor medarbejderen fx ikke orker at forholde sig til andre menneskers problemer
- Negative, kyniske holdninger og følelser over for mennesker, man skal hjælpe
- Reduceret selvværd og arbejdsevne, herunder oplevelse af, at man er blevet dårligere til sit arbejde.

Den udbrændtes adfærd er ofte præget af negative holdninger til arbejdet, til sig selv og til livet i det hele taget. Udbrændthed udvikler sig langsomt - ofte sker det over flere år.



---

De fleste glæder sig og er optimistiske, når de starter på et nyt job, men bliver arbejdsdagene på længere sigt stressende, kan det medvirke til, at man bliver i tvivl, om man fagligt slår til. Efterhånden bliver man frustreret og føler sig magtesløs overfor kunderne-/brugerne og deres krav. Man giver op og bliver måske kold og kynisk overfor dem, man egentlig skulle være imødekommende og servicerende overfor. Sidst i processen, hvor man føler sig både psykisk og fagligt nedslidt, kan tilstanden føre til en depression.

En del fængselsfunktionærer forlader jobbet, nogen forlader helt arbejdsmarkedet, fordi de er udbrændte. Der er mange konfrontationer og trusler fra indsatte. Mange starter i jobbet med tanken om, at de skal "redde mennesker" og gøre dem til gode samfundsborgere. Mangel på tid og personale gør, at man ikke altid har muligheden for at gennemføre denne del af arbejdet. Skal en indsat f.eks. flyttes til den anden ende af landet, kræver det personale ved selve flytningen, og så er der færre tilbage til det daglige arbejde.

I det efterfølgende skelnes der ikke skarpt mellem stress og udbrændthed, da de forebyggende tiltag stort set er de samme.



# KEND SIGNALERNE!

---

- Kortvarig stress.** Akut krise eller stresssituation, hvor man oplever belastninger i kortere tid. F.eks. ved spidsbelastninger eller i forbindelse med en voldsom hændelse, som trussel eller overfald.
- Langvarig eller kronisk stress.** Belastning, der varer betydeligt længere f.eks. ved en større omstillingsproces på arbejdspladsen. Oplever man f.eks. konstant underbemanding, kan man risikere at få kronisk stress, som både går ud over helbredet og det sociale liv.

## Kortvarig stress - akut stress

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

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".

Kortvarig stress er der nogen der kalder for positiv stress. Mange forbinder positiv stress med travlhed, der giver en følelse af tilfredsstillelse og god energi. Det kan f.eks. være, når en større arbejdsopgave er overstået, eller når man har oplevet særligt travle dage med spidsbelastninger.

---

## Hvordan mærkes kortvarig eller akut stress?

### Fysisk:

De fysiske reaktioner, 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

### Psykisk og adfærdsmæssigt:

Man kan være træt, fordi man f.eks. er på arbejde en sen nat eller tidlig morgen. Men opstår der en akut stresssituation, reagerer man på forskellig måde. Det kan både være personafhængigt og afhængigt af situationen. Det er naturligt og helt normalt. Man kan:

- Blive ekstrem vågen og vagtsom
- Miste overblikket og blive forvirret
- "Slå hjernen fra" – og lade "rutinerne" tage over

Det sidste sker, når man er trænet i en beredskabssituation, og "ubevidst" ved, hvad der skal gøres. Det kan f.eks. være på arbejdspladser, hvor man ved, at der er risiko for alvorlige ulykker, og at personalet er trænet i, hvad der skal gøres. De begår derfor sjældent fejl, selv om de kommer i en akut stresssituation.

---

Det er vigtigt, at kroppen reagerer, som den gør, fordi det gør os i stand til at klare spidsbelastninger. Bagefter er man lettet og i godt humør. Opgaven er løst, og man kan se frem til at tage det roligt i en periode. Erfaringerne kan bruges næste gang, man er i en akut belastende situation. Man vil opleve, at kroppen vender tilbage til normal tilstand, når der er mulighed for at slappe af bagefter.

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

Kroppen har ikke godt af at være i konstant alarmberedskab, f.eks. hvis stressende belastninger fortsætter i månedvis. Langvarige stressbelastninger er årsag til nedsat livskvalitet og dårligt helbred.

### **Langvarig eller kronisk stress:**

*"Jeg arbejder bedst under pres"* - vil mange sige, hvis de har mange af ovenstående oplevelser. Man har været i en presset situation og oplevet – at netop der - var man mest klar i hovedet, mest opstemt bagefter, når det hele var overstået. Det kan man blive snydt af, for man kan ikke altid klare arbejdspress på den måde. Får man ikke hvilet ud og slappet af, vil presset akkumulere og kan blive kronisk.

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"*.

Den reaktion, der er nyttig for kroppen i en kortvarig periode, medfører farligt "slid" på kroppen, hvis den står på i længere tid.

---

## Hvordan mærkes langvarig stress?

### Fysisk:

- Du oplever tit hovedpine, spændinger og maveproblemer
- Ekstrem træthed, fordi du sover for lidt eller for dårligt

### Skadevirkninger:

Følgen af længerevarende stressbelastninger kan være:

- Puls og blodtrykket stiger: Det kan føre til åreforkalkning
- Der frigøres ekstra røde blodlegemer fra milten: Det kan give blodpropper
- Blodsukker og fedtindhold i blodet stiger: Det kan føre til sukkersyge og åreforkalkning
- Immunforsvaret påvirkes ofte som følge af stress. Det betyder, at man får flere infektioner, og kroniske sygdomme forværres



---

### **Psykisk og adfærdsmæssigt:**

Mennesker reagerer forskelligt, når de oplever stress og udbrændthed. Listen er ikke fyldestgørende, men viser en række eksempler på, hvordan man kan reagere:

- Du får besvær med at huske og koncentrere dig
- Du bliver irriteret og reagerer voldsomt på bagateller
- Du kan f.eks. miste lysten til arbejdet. Du oplever, at simple opgaver er uoverkommelige
- Du kan miste lysten til at være sammen med andre
- Du begynder at bruge flere stimulanser (rygning, alkohol) og medicin
- Du kan ved langvarig stressbelastning risikere at få en depression
- Du har oftere sygefravær.

### **Fra trivsel til stress**

Ledere og medarbejdere på en stor statslig arbejdsplads fortæller, at de både oplever at stortrives på arbejdspladsen – men alligevel kan flere "gå ned med flaget" af stress. Hvordan kan det lade sig gøre?

På arbejdspladsen er det en del af kulturen, at man er klar til at "rykke ud" med kort varsel. Man kender også til lovændringer, der kan betyde, at man skal yde en ekstra indsats. Hjælpsomhed, tryghed i ansættelsen og "sygepolitik" har gjort – at man som oftest kom over puklerne – og igennem på den anden side. Da der skulle indføres nye edb-systemer, medførte det ekstra arbejdsbyrder. Når antallet af arbejdsopgaver vokser, uden at personaleressourcerne følger med, er der oplagt en risiko for stress. Det var mere, end de enkelte kunne bære.

Edb-systemets reklamer lyder ellers godt:

*"Ændringer er godt – når man kan drage fordel af nye muligheder og få nye vinde til at blæse igennem organisationen.*

*Edb-systemet tilbyder nyskabende løsninger, der skaber vækst. Med disse løsninger kan man ændre en virksomhed, og få glæde af ændringerne."*

Det var en lang proces fra undervisning i edb-systemet til implementering. Den dobbelte arbejdsbyrde, omorganiseringer på arbejdspladsen og frygten for en usikker fremtid betød, at flere – både ledere og medarbejdere - kollapsede. Flere måtte sygemelde sig med bl.a. forhøjet blodtryk.

---

## Signaler på stress i personalegruppen

Stress på en arbejdsplads mærkes ved øget pres på kollegagruppen.

Det viser erfaringer fra et vagtpersonale. Det fortælles, at der hele tiden er rigtig mange forskellige alarmsystemer, man skal lære at kende. Hvert enkelt system kræver særlig viden. Der kan gå lang tid fra, at man har lært et system at kende, til man møder det på jobbet. Det kan give "ondt i maven", når man skal ud til en alarm, man ikke er godt inde i. Travlhed kan gøre, at kollegaer bliver syge, eller ikke når alle opgaver. Så går opgaven videre til de næste, der er på vagt. Det giver stress, når der ikke er mandskab nok. Det foregår i en mandeverden, hvor man ikke taler om følelser. "Hellere falde om – end give sig".

Erfaringen har gjort, at man nu forsøger sig med en funktionsopdeling, så man især skal dække de systemer, man kender godt.



---

## Hvad skal man lægge mærke til?

Mennesker reagerer forskelligt, når de oplever stress og udbændthed. Listen er ikke fyldestgørende, men viser en række eksempler på, hvordan man kan reagere:

- Arbejdet går langsommere
- Arbejdsopgaverne bliver ikke gjort – godt nok
- Man skjuler fejl – eller "tager chancer"
- Omgangstonen er kølig og fjendtlig
- Der er sladder og kliker
- Man anerkender ikke hinandens arbejde, og det går ud over samarbejdet
- Sygdom og fravær

Stress holder sig sjældent til en enkelt afdeling eller gruppe. Det kan sprede sig til hele arbejdspladsen. Ressourceknaphed i én afdeling, kan føre til misundelse afdelinger imellem. Sygefravær i én gruppe kan betyde, at der må trækkes på andre grupper.

En rengøringsleder fortæller, at sygefravær i arbejdsgrupperne er det, der stresser mest. Andre grupper vil eller kan måske ikke hjælpe, og så må hun selv drøne ud. Hun bliver lusen mellem to negle – kunden og ledelsen. Hvis en fortravlet gruppe ikke får gjort rengøringen, så kvaliteten er i orden, bliver der truet med, at kunden går til aviserne. Det er især på de små arbejdspladser, at der er dårlige vilkår. Hvis der ikke er mulighed for "at mødes" for at få problemerne løst, kan man heller ikke hjælpe hinanden. En fordeling mellem "gode" og "mindre gode" arbejdsopgaver vil fordele byrderne.





# HVAD ER ÅRSAGERNE TIL STRESS OG UDBRÆNDTHED?

---

## **Der er mange grunde - men der er fælles træk:**

- Mangel på kontrol og indflydelse på ens egen situation
- Manglende forudsigelighed, f.eks. lovændringer, som man tror, kan betyde indskrænkninger eller omorganiseringer på arbejdspladserne
- Man sættes "udenfor" beslutningerne
- Manglende social støtte eller dårligt samarbejde. Det kan springe ud af, at man faktisk arbejder alene. Alene på vagt eller alene på rengøringsopgaverne. For mange uforklarlige forandringer: Man bliver i tvivl om, hvad der gavner kunderne. Kravene til arbejdet kan blive for store eller for "diffuse". Arbejdsplads og kunder har deres krav til arbejdsopgaven, men man har også sine egne kvalitetskrav.

Hotel- og restaurationsbranchen er et af de steder, hvor de ansatte slet ikke kan forestille sig dage uden tidspres, når gæsterne kommer. Stressreaktionen er velkendt, både i løbet af dagen, og når dagen er omme. Der er ikke tid til pauser og frokost, men tempoet holdes oppe med hjælp fra kaffe og cigaretter. Efter arbejdstid er det svært at "falde ned" igen, det kan gå ud over nattesøvnen. Tempo og tidspres kan medvirke til, at tonen mellem de forskellige faggrupper kan blive hård. Det understreges, at ledelsens rolle er vigtigt, for at få det hele til at hænge sammen.

Når vagtplanerne fungerer, når man får information om, at et større selskab er på vej – og når man viser de forskellige faggrupper respekt, "så kører arbejdet som hos en glad familie".

---

## Hvordan håndterer man stress og udbrændthed?

Man kan nok hverken i sit privatliv eller på arbejdspladsen undgå situationer, der stresser eller situationer, der gør, at man involverer sig særlig meget i kunder/borgeres liv. Den måde, man reagerer på, er kroppens "forsvar" mod belastningen. Derfor skal man først og fremmest prøve at finde årsagen til stressen. Her kan det være nødvendigt at se på, hvad man selv kan gøre for at undgå, at belastende situationer fører til stress. Hvad kan man gøre for at styrke sin modstandskraft? Hvad kan man stille op med den arbejdsrelaterede stress?

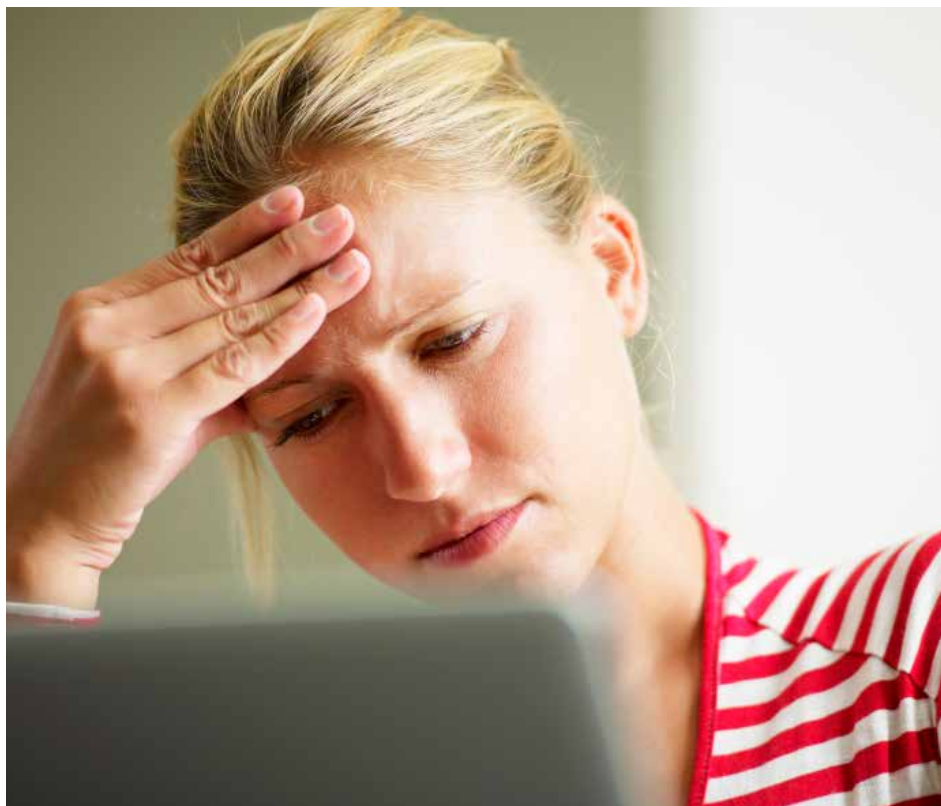
Ejendomsfunktionærer i større selskaber har erfaringer både med stress, og hvad man kan gøre ved den. Oplevelsen er, at det er alle tiders job med stor frihed til at tilrettelægge arbejdet. Der er mange udfordringer, og der er ikke to dage, der er ens. Det er vigtigt med et godt samarbejde. Springer der et vandrør eller udbryder der brand, er det vigtigt, at alle ved, hvad de skal gøre. Så kan man være nødt til at møde op midt om natten, indtil problemet er løst.

Arbejder man et sted, hvor der bor mange, der taler et fremmed sprog, må man lære sig at være tålmodig. Mange konflikter skyldes sprogproblemer. Så skal man lære sig at lytte og være opmærksom på signaler, f.eks. kropssproget. Lærer man de mange kulturer at kende, går det bedre. Lokale "konfliktløserer", der kender sprog og kultur, kan være en stor hjælp.

# PERSONLIG STRESSHÅNDTERING

---

Et velkendt formulering lyder "stress får man af de bunker, man ikke når", "af de ting, man ikke får sagt", "af de spørgsmål, man ikke får stillet". Det kan føre til, at man bliver indadvendt eller aggressiv. Man bider følelserne i sig. Derfor er det vigtigt at prioritere, hvis der er for mange arbejdsopgaver. Det kan være nødvendigt at få lederen til at hjælpe med denne opgave.



# GODE RÅD TIL DIG, DER ER STRESSET

---

## **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. Familie og venner er ofte de nærmeste til at se, at du ikke har det, som du plejer. Bruger du ikke tid på dem, eller "afreagerer" du på dem – mister du dem. Det er netop hos dem, du kan få gode råd og støtte
- 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!

## **Tal med din chef/leder om problemerne:**

- Husk klar kommunikation er vigtig: Hvad er du usikker på? Hvad er du utilfreds med? Hvad vil du vide mere om? Hvad har du af andre forslag? osv. Grib også chancen ved udviklingssamtalen
- 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
- Giv udtryk for dine følelser, inden de løber af med dig

## **Tal med dine tillidsvalgte om problemerne:**

- De kan være med til at tage hånd om 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 professionel hjælp, hvis det er nødvendigt

---

### **Vær opmærksom på dine reaktioner og dit helbred:**

- Lær at sige nej, når det bliver for meget og opgaverne vokser dig over hovedet
- Overvej, hvilke krav, du stiller til dig selv
- Søvnløshed og træthed er ofte symptomer på stress. Derfor vil de fleste reagere på stress ved at lægge sig på sofaen. Det er der sådan set ikke noget forkert i, med mindre man altså gror fast og bliver inaktiv og deprimeret
- Det kan være svært at "falde ned" i perioder med meget stress på arbejdspladsen. Derfor har du brug for fysisk udfoldelse, hvor du ikke behøver at tænke på arbejdet
- Du har også brug for afslapning – så krop og sjæl får ro igen.
- Læs en god bog eller kik ud af vinduet og indstil øjnene "på uendeligt" – og tænk på ingenting
- Alkohol og smøger er ikke sagen – de forværrer de fysiske reaktioner i kroppen
- Giv konen/manden et knus. Det gør godt, når kroppen spænder, og pulsen galopperer
- Søg hjælp hos din læge før stressen bliver et helbredsproblem

# STRESSHÅNDTERING PÅ ARBEJDSPLADSEN

---

## Gode råd til kollegaerne og tillidsvalgte

### Hold pauser og tal med hinanden:

Pauser er et effektivt middel til at holde stressen fra døren. I praksis kan man f.eks. i løbet af en arbejdsdag holde 3-4 pauser af fem minutters varighed. I løbet af de fem minutter skal man slappe fuldstændig af og "falde helt ned".

### Styrk det sociale netværk:

Det sociale netværk er et godt værn mod stress. Gode relationer til kollegaer har stor betydning for, om stressen kan få tag i os. Det er svært at løse stressproblemer på arbejdspladsen, hvis det sociale klima er dårligt. Husk at støtte hinanden med praktisk hjælp. Anerkend hinandens gode indsats. Ros hinanden.

I fængslerne fortælles det, at det er det gode kammeratskab, der er vigtigt for at klare de belastende situationer. Omstændigheder kan gøre, at fængselsfunktionærerne bliver splittede. Derfor er åbenhed, mellem kollegaer en forudsætning. Har der været ubehagelige oplevelser, snakker man altid hændelserne igennem efterfølgende.

## Gode råd til virksomhedens ledelse

### Kreativ og 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, f.eks. om stress.

### Før den "åbne dørs politik":

En leder fortæller, at det er vigtigt at føre "den åbne dørs politik". Folk skal kunne dumpe ind og fortælle, hvor skoen trykker. Den tid er godt givet ud.

---

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). De ansatte skal kunne se, at man fysisk er til stede. Der skal dagligt 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.

### **Arbejdspladsvurdering:**

Kortlæg arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø, f.eks. 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, hvordan man kommer belastningerne til livs.

Der er sammenhæng mellem sygefravær og arbejdsmiljø, og et af de bedste redskaber til at forebygge arbejdsrelateret sygefravær er et sundt, sikkert og udviklende arbejdsmiljø. Det er et krav, at sygefravær skal inddrages i virksomhedens APV. På baggrund af registreret sygefravær og vurdering af en eventuel sammenhæng mellem sygefravær og arbejdsmiljø udarbejdes en handlingsplan for, hvordan virksomheden vil forebygge og nedbringe fraværet.

### **Sygefraværspolitik:**

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

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.



---

### **Uddannelsespolitik:**

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

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!

### **Arbejdsopgaverne:**

Igangsæt arbejde med at definere opgaver 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.

På en arbejdsplads satte man sig for at gøre noget ved stress indenfor 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.

### **Arbejdstid:**

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

I restaurationsbranchen vil der ofte være lange arbejdsdage. I sæsoner også stor travlhed. Efter travle dage kan man have brug for at "falde ned". Tidligere var løsnin-gen ofte "en lille en" på vej hjem fra arbejdet. Ændret alkoholkultur og sund fornuft siger, at afslapning med en bog eller film, når man kommer hjem, virker langt bedre.

### **Vold og trusler:**

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

## **Stresspolitik en mulighed for forebyggelse**

På mange arbejdspladser lever Tarzan syndromet i bedste velgående. Derfor kan det være svært både for ledere og ansatte at tale om stress. Det er "ikke eksisterende" – det taler man ikke om.

Derfor kan det være en idé at formulere en stresspolitik. Processen med at sætte f.eks. en stresspolitik i gang kan føre til, at man får talt om tingene og får øje på de påvirkninger, der kan føre til stress. Dermed kan man forebygge stress. De ansatte kan i en politik få nogle retningslinjer, der gør det muligt for dem at søge hjælp "med god samvittighed" – og dermed undgå et evt. langt sygefravær.

---

En stresspolitik skal ligesom andre personalepolitikker (som f.eks. politikker om voldsforebyggelse, rygning eller alkohol) virke forebyggende og afhjælpe problemer. En stresspolitik kan være en del af arbejdspladsens arbejdsmiljøpolitik eller sundhedspolitik.

Men ord på glittet papir gør det ikke alene. Det fælles arbejde med at undersøge stressforhold og udarbejde forebyggende retningslinjer kan i sig selv være nyttigt for processen.

## Hvordan kommer man i gang med en stresspolitik?

- Både virksomheden og de ansatte skal opleve, at det er nødvendigt at udarbejde en stresspolitik
- Tag temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø. Resultatet kan sige noget om, hvor det er nødvendigt at sætte ind

### Struktur:

- Nedsæt en arbejdsgruppe, der kan køre processen, f.eks. repræsentanter fra både arbejdsmiljø- og samarbejdsudvalg. Ledelse med økonomisk beslutningskompetence er vigtige deltagere
- Overvej på forhånd, hvad det vil tage af tid, økonomi og personlige ressourcer at gennemføre arbejdet med en stresspolitik
- Vær systematisk. Start evt. med pilotprojekt, hvor forslag til politik og handlingsplaner prøves af i en mindre afdeling. Efter en evaluering besluttes, hvad der er egnet for hele arbejdspladsen.

### Formidling:

- Sørg for information og medinddragelse under hele processen. Meld ud, at det tager tid.

## "HVAD GØR DU?"

---

- ✓ Glæd dig over, at du er blevet lyttet til – og igen går glad på arbejde
- ✓ Tal med din leder om problemerne. Fortæl, hvad du er usikker på. Hvad du er utilfreds med og hvad du har af gode forslag
- ✓ Tal med dine tillidsvalgte. De kan være med til at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø. De kan lytte og støtte dig i at få professionel hjælp
- ✓ Tal med dine kollegaer om problemet – måske er du ikke alene
- ✓ Giv konen/manden et knus
- ✓ Slap af med en god bog eller musik
- ✓ Tal med din læge. Dyrk motion
- ✓ Træthed, hovedpine, spændinger, syg, deprimeret, glemsom, irriteret. Arbejdet er uoverkommeligt. Har ikke lyst til at være sammen med andre.

## "HVAD GØR VI?"

---

- ✓ Gå glad på arbejde igen!
- ✓ Travlhed er noget, I klarer
- ✓ Vær med til at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø – Så ved I, hvor der skal tages fat!
- ✓ Støt og hjælp hinanden. Giv hinanden ros. Styrk netværket – på arbejdspladsen og i fritiden
- ✓ Anerkend hinandens arbejde. Vi er alle krumtappe i samme hjul
- ✓ Hold pause og tal med hinanden om problemer og idéer til forandring!
- ✓ Der er bunker, vi ikke når. Forklaringer, vi ikke får. Kolleger, der ikke vil samarbejde. Kolleger, der sladrer og danner klikker. Ledere, der aldrig påskønner en arbejdsindsats. Vi er stressede.

# "HVAD GØR ARBEJDSPLADSEN?"

---

- ✓ Arbejdspladsen er kendetegnet ved trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø
- ✓ En god sygefraværspolitik kan hjælpe dem, der er ramt af stress, tilbage til arbejdspladsen. En stresspolitik er også en mulighed
- ✓ Kompetencen er i orden. Der er sørget for uddannelsesplaner og en god uddannelsespolitik
- ✓ Personalet bliver hørt og taget med på råd
- ✓ Der er personale nok til at løse opgaverne. Der er balance mellem arbejdsopgaver og ressourcer
- ✓ Ledelsen bakker medarbejderne op og giver dem feedback. Den åbne dørs politik og synlige ledelse medfører klarhed
- ✓ Forandring opleves som stress – ikke som udvikling. Omgangstonen er kølig og fjendtlig
- ✓ Arbejdet går langsomt og bliver ikke gjort godt nok
- ✓ Sygefraværet er højt



# EFTERSKRIFT

---

Værktøjskassen lægger op til, at det er vigtigt at være opmærksom på signaler på stress, både hos den enkelte medarbejder og på hele arbejdspladsen. Det er vigtigt at tænke forebyggende, både hvad angår den kortvarige og akutte stress – og den langvarige helbredsskadelige stress. De gode råd til ledelse og ansatte kan måske hjælpe lidt på vej



# HER KAN DU FÅ MERE AT VIDE

---

## **Bekendtgørelse**

Arbejdstilsynets bekendtgørelse om arbejdets udførelse nr. 559 af 17. juni 2004.

## **Hjemmesider**

[www.at.dk](http://www.at.dk) Arbejdstilsynets hjemmeside

At-vejledning D.4.3. Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse

Arbejdsbetinget Stress. 2010

Håndbog om psykisk arbejdsmiljø. Arbejdstilsynet. 2. udgave Maj 2003

[www.stressbarometer.dk](http://www.stressbarometer.dk)

Stressbarometeret er udviklet til brug i virksomheder, på offentlige arbejdspladser og i organisationer, og bygger på grundig lægefaglig og psykologisk viden.

[www.godarbejdslyst.dk](http://www.godarbejdslyst.dk)

Arbejds miljørådets portal om psykisk arbejdsmiljø.

[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

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

Stress kan forebygges – 10 gode eksempler. Øje på arbejdsmiljøet. LO August 2003

## **Her kan du få hjælp:**

Professionelle arbejdsmiljørådgivere. Arbejdsmedicinsk klinik. Organisationerne (Arbejdsgiverne, Ledernes Hovedorganisation og faglige organisationer). Praktiserende læge og psykolog.

# 5 sikre måder at blive stresset på

- ✓ Sig aldrig nej til en ekstra arbejdsopgave – heller ikke selvom du skal bruge natten på den
- ✓ Saml opgaver til bunke, Så kan alle se, hvor travlt du har
- ✓ Sluk aldrig mobiltelefonen. Din arbejdsplads kan få brug for dig, også når du er på ferie
- ✓ Tænk på dit arbejde døgnet rundt. Familien kan sikkert forstå, at du ikke er oplagt til en biograftur
- ✓ Bed aldrig om hjælp

# BFA

Transport  
Service – Turisme  
Jord til Bord

## ADRESSER

### Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme

#### Arbejdsgiversekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Tlf. 33 77 33 77  
[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

### Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme

#### Arbejdstagersekretariatet

Kampmannsgade 4  
1790 København V  
Tlf. 88 92 01 43  
[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

#### Sekretariat for

### BFA Transport, Service – Turisme og Jord til Bord

H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
[www.bfa5.dk](http://www.bfa5.dk)

### Arbejdstilsynet

Landskronagade 33  
2100 København Ø  
Tlf. 70 12 12 88  
[www.at.dk](http://www.at.dk)

### Videncenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf. 39 16 53 07  
[www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk)