

HVAD ER STRESS & TRIVSEL?

INDHOLD

Hvad er stress?	2
4 former for stress	2
Hvorfor arbejde med forebyggelse og håndtering af stress?	3
Forebyggelse og håndtering af stress på flere niveauer	3
Årsager til stress.....	4
Risikofaktorer når det gælder stress og mistrivsel	7
Beskyttende faktorer når det gælder stress og mistrivsel	8
Fokusér på det, du kan kontrollere og påvirke	8
Hvem arbejder med stress i Forsvaret?.....	9

HVAD ER STRESS?

"Stress opstår, når en person oplever, at betingelser og krav i omgivelserne overstiger personens egen vurdering af evner, kompetencer og muligheder.

Der er visse betingelser i omgivelserne, som med større sandsynlighed end andre, vil opleves som truende, og som overstiger personens ressourcer.

For at vi taler om negativ stress, skal der være fysiske og/eller psykiske symptomer, som strækker sig over en vis tid." (Andersen & Kingston 2016)

Stress vil fra tid til anden opstå, og ofte er det helt okay og ikke farligt. Faktisk bidrager det på den korte bane til, at vi kan klare store udfordringer, og trives fint med det.

Men stress påvirker både vores immunsystem og psyke negativt, hvis vi går igennem længere tids hård belastning, hvor vi oplever en ubalance mellem de krav, man møder, og de ressourcer – indre såvel som ydre – man oplever at have til rådighed til at håndtere kravene med.

En tommelfingerregel er: Jo hårdere belastning, jo oftere og i længere tid, des mere problematisk. Heldigvis er den negative stress ikke en sygdom, men en tilstand, som det er muligt at gøre noget ved, hvis man ved hvordan.

4 FORMER FOR STRESS

Ifølge Helle Hein (cand.merc. og ph.d., specialist i ledelse, motivation og stress) er der fire forskellige former for stress:

- **Burn out** – denne stressform minder mest om den klassiske forståelse af stress, hvor stress udspringer af en ubalance mellem krav og ressourcer. Dette kan du læse mere om nedenfor.
- **Bore out** – denne stressform består af kedsomhed, hvor man oplever at have for få faglige udfordringer. Man har følelsen af et uforløst potentiale. Bore out viser sig for eksempel typisk ved manglende engagement, kedsomhed, overdrevent mange pauser osv.
- **Moralsk stress** – denne stressform opleves når man er forhindret i at gøre det, man bliver bedt om – og som man, med sin faglighed og moral, ved er det rigtige at gøre. Moralsk stress viser sig ofte i form af brok, kritik, kynisme, afmagt og mistillid til ledelsen.
- **Eksistentiel stress** – denne stressform kan skyldes manglende mening og formål med ens liv.

Selvom der er nogle grundlæggende fællestræk ved stress, kan det være meget forskelligt fra person til person, hvad der forårsager stress. Nedenfor kan du se nogle generelle risikofaktorer for stress og mistrivsel.

Uanset hvilken form for stress den enkelte rammes af, er det vigtigt som leder/chef at interessere sig for, hvad det er der opleves som en belastning. Det kræver derfor

tålmodighed og dialog med den stressramte, så I i fællesskab kan udvælge de mest effektive handleveje.

Stress og trivsel hænger tæt sammen

Når medarbejdere trives, føler sig trygge og oplever at have en balance mellem krav og ressourcer – så mindskes risikoen for stress.

Omvendt kan manglende trivsel – ved f.eks. højt arbejdspress, uklarhed om opgaver eller dårlig balance mellem arbejde og privatliv – øge risikoen for stressreaktioner. På den måde hænger stress og trivsel tæt sammen.

HVORFOR ARBEJDE MED FOREBYGGELSE OG HÅNDTERING AF STRESS?

1. Når vi trives, bliver det lettere at være nærværende, engageret og glad for sit arbejde. Man løser sine opgaver bedre og hurtigere, og udviser større kreativitet.
2. Når stress bliver taget alvorligt, bliver det nemmere at
 - a. Sige til og få støtte i tide, så hverken menneske, fællesskab eller opgaven kompromitteres.
 - b. Skabe en god balance i hverdagen, hvor du kan levere dit arbejde uden at gå på kompromis med din trivsel

FOREBYGGELSE OG HÅNDTERING AF STRESS PÅ FLERE NIVEAUER

Stress kan både forebygges og håndteres på et individ, gruppe, ledelses og organisatorisk niveau. Indsatsen er afgørende, fordi Forsvaret står overfor en historisk oprustning og vækst, der stiller krav til, at alle aktører kan gøre deres bedste.

Som udgangspunkt viser både forskning og anerkendt praksis, at vi **gør** det godt, når vi **har** det godt. Men faktisk **får** vi det også godt, når vi **gør** det godt. Derfor er det afgørende at investere i forebyggelse og håndtering af stress, når vi skal opbygge og realisere kampkraft.

Nedenfor ses en illustration af, de 4 niveauer i Forsvaret, som indsatser til forebyggelse og håndtering af stress kan iværksættes på. Hvert niveau har potentiale for forbedring af trivsel, men det er vigtigt at finde det rette niveau for en indsats før man iværksætter, så investeringen kan skabe mest mulig værdi.

Som tommelfingerregel er organisatoriske indsatser til forebyggelse det mest effektive. Det betyder dog ikke, at indsatser på andre niveauer ikke kan være både relevante og nødvendige. Derfor er det afgørende at blive klog på, hvad der (kan) belaste, inden man iværksætter en indsats.

ORGANISATION:

- SU, AMGr, strategiske initiativer, systemer, politikker og indsatser til organisationsudvikling

LEDELSE:

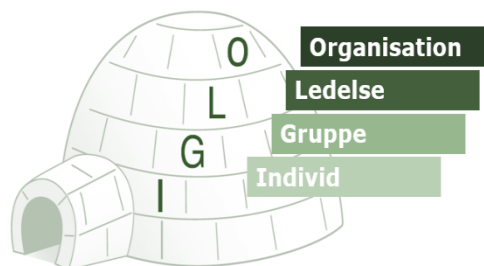
- Ledergrupper, ledersparring, strukturerede dialoger om trivsel, ledelsesudvikling og ledelsesstøtte

GRUPPE:

- Dialoger om trivsel, samarbejdsnormer, procedurer, makkerordninger og teamudvikling

INDIVID:

- 1:1 samtaler, procedure- og arbejdsgangsbeskrivelser og kompetenceudvikling



"Teamlædelse med det rette twist" NFA, 2008.
IGLO-model udviklet af Jørgensen, M.M., Munch-Hansen, M. og Nielsen, K.M.

Rundt om organisationen er den politiske omverden. Denne omverden er særligt relevant for Forsvaret, og kan af og til være anledning til belastninger, der kan forårsage stress.

Ofte er det sværere, at kontrollere og yde indflydelse på lovgivning og regulering, økonomiske vilkår, kulturelle og sociale forventninger og teknologisk udvikling. I højere grad handler det derfor om, at kortlægge disse, og lægge en strategi for, hvordan man navigerer i dem og finder anledninger til at skabe trivsel og vækst.

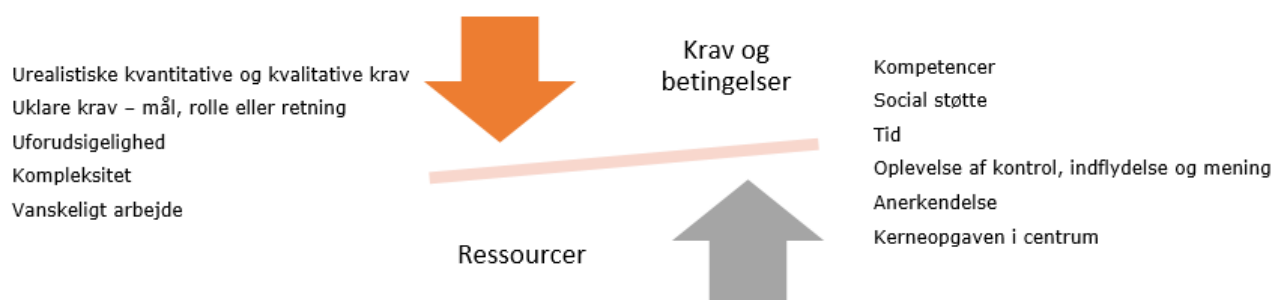
ÅRSAGER TIL STRESS

Krav-ressource modellen

Stress opstår, når en person oplever, at betingelser og krav i omgivelserne overstiger personens egen vurdering af evner, kompetencer og muligheder. Hvis krav overstiger ressourcer over tid, vil der opstå en mængde fysiske, psykiske og adfærdsmæssige tegn på dårlig trivsel. Dette kan komme til udtryk i stressformen 'burn out'.

Omvendt kan en medarbejder også opleve, at der er for få krav i forhold til mængden af ressourcer, hvorfor en medarbejder også kan blive stresset af for få faglige udfordringer og dermed opleve 'bore out'.

Krav og ressourcer kan både komme indefra (en selv) og udefra (omgivelserne). Nedenfor ses en illustration af, hvad der menes med krav og ressourcer. Der kan sagtens være ubalance i perioder, men hvis krav overstiger ressourcer over tid, kan det lede til en stresstilstand.



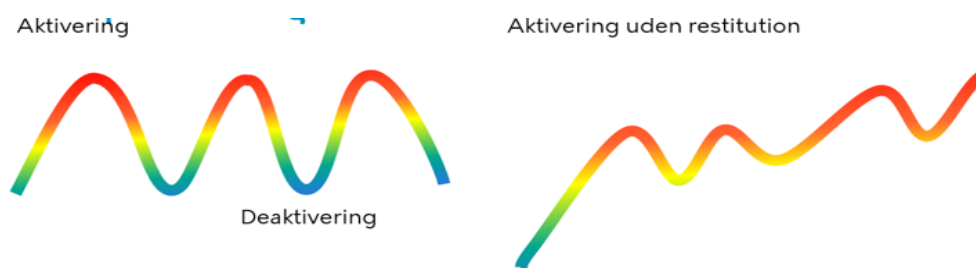
Figur 1: Krav/ressource-modellen.

Restitution efter præstation

Som tommelfingerregel skal der altid følge en restitutionspause efter en stressbelastning.

Stress (høj præstation) og restitution behøver ikke altid at være lige lange i varighed, men det skal være muligt at genoplade i en sådan grad, at man føler sig klar til et nyt "sprint".

Nedenfor ses en illustration af forløb *med* og *uden* restitution:



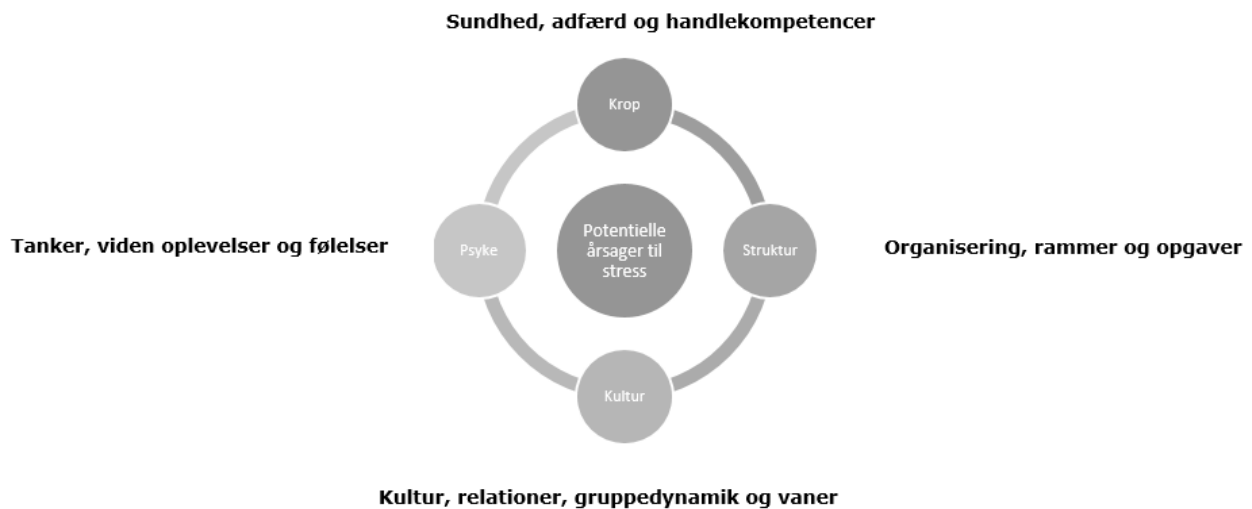
Figur 2: Aktivering/Deaktivering model.

Stress kan opstå af flere årsager

Stress opstår sjældent af én enkelt årsag – som mennesker påvirkes vi både af krav, forventninger og oplevelser fra arbejde, privatliv, samt vores egne indre tanker og følelser.

Oplevelser på arbejdet påvirker privatlivet – og omvendt. Derfor er det naturligt, at vi kan belastes af omstændigheder fra både privat- og arbejdsliv. Som leder og arbejdsplads er det arbejdsforholdene, vi har mulighed for at påvirke – og det, vi primært beskæftiger os med. Samtidigt er det vigtigt at vise hensyn til en belastende privatsituation, hvis en medarbejder oplever det i løbet af deres arbejdsliv.

For at kunne forebygge og håndtere stress, må vi derfor interessere os for, hvor belastninger opstår, så vi kan skrue på de rette håndtag.



(Insp. Martini & Ahlgren 2017)

Figur 3: Stress-arenaen.

Ændringer i adfærd kan være tegn på stress

Tegn på stress kommer til udtryk forskelligt. Mest fordi, vi har forskellige grænser for, hvornår vi føler os stressede, men også fordi vores adfærd som udgangspunkt er forskellig. Det, der kan være tegn på stress hos én person, behøver ikke altid at være det hos andre.

Det er derfor vigtigt, at man ikke ser på enkelte tegn i isolation, men altid på mønstre i adfærd. Ligeledes er det afgørende, at man er opmærksom på *ændringer* i adfærd, der afspejler tegn på stress.

Forskellige trivsels/stress-stadier

Værktøjet til Operativ Stress Kontrol (OSK) fra Veterancenterets undervisning i Mental Militær Træning (MMT) er vist nedenfor, og her ses adfærd, der er opdelt i fire zoner.

Kampklar	Påvirket	Overbelastet	Ukampdygtig
Kendetegn - Normalt humør - Stabil - Tager tingene, som de kommer	Kendetegn - Irritabel eller utålmodig - Nervøs - Ked af det eller overvældet	Kendetegn - Vrede eller hyppige raseriudbrud - Angst - Nedtrykt eller opgivende	Kendetegn - Kan ikke kontrollere egen opførsel - Svær angst eller panikanfald - Deprimeret/selvmodstanker
- Præsterer tilfredsstillende - I mental balance	- Overspringshandling - Glemsomhed eller forstyrrende tanker	- Præsterer dårligt - Dårlig koncentrations- evne eller dømmekraft	- Kan ikke udføre pligter - Kan ikke koncentrere sig
- Normal søvn	- Urolig søvn - Ubehagelige drømme eller mareridt	- Svært ved at falde i søvn eller sove igennem - Tilbagevendende mareridt	- Kan ikke falde i søvn eller sove igennem - Plaget af mareridt
- Fysisk veltilpas - Godt energiniveau	- Muskelspændinger eller hovedpine - Lavt energiniveau	- Øgede muskelsmerter eller spændinger - Træt eller udmattet	- Konstant træt eller udmattet - Fysisk syg
- Fysisk og socialt aktiv	- Mindre fysisk eller socialt aktiv	- Undgår fysiske eller sociale aktiviteter	- Ikke fysisk aktiv og isolerer sig socialt
- Normalt eller begrænset forbrug af rusmidler eller spil	- Forøget, men kontrolleret forbrug af rusmidler eller spil	- Stort, ukontrolleret forbrug af rusmidler eller spil	- Misbrug eller afhængighed af rusmidler eller spil

Figur 4: Operativ Stress Kontrol (OSK).

Nogle mennesker har svært ved at sove (se "Overbelastet"), og nogle kan ikke koncentrere sig (se "Ukampdygtig"). Det behøver ikke i sig selv at være tegn på stress.

Det, der skal tænde advarselsslamperne er, hvis en person pludselig - og over tid - ikke kan koncentrere sig, eller ikke kan sove.

Når man ser på en gruppe, kan figuren nedenfor være hjælpsom til at spotte udvikling i tegn, der peger i retning af farezonen.

Figuren kan være grundlag for en fælles dialog om trivsel på et teammøde. Her kan I evaluere den seneste periode.



Figur 5: Trivselstrappen.

RISIKOFAKTORER NÅR DET GÆLDER STRESS OG MISTRIVSEL

Arbejdstilsynet har særligt fokus på 5 arbejdsmiljøproblematikker, der kræver særlig opmærksomhed – og hvor forskning viser, at hvis disse er tilstede er der større risiko for mistrivsel og stress. Se disse faktorer nedenfor.

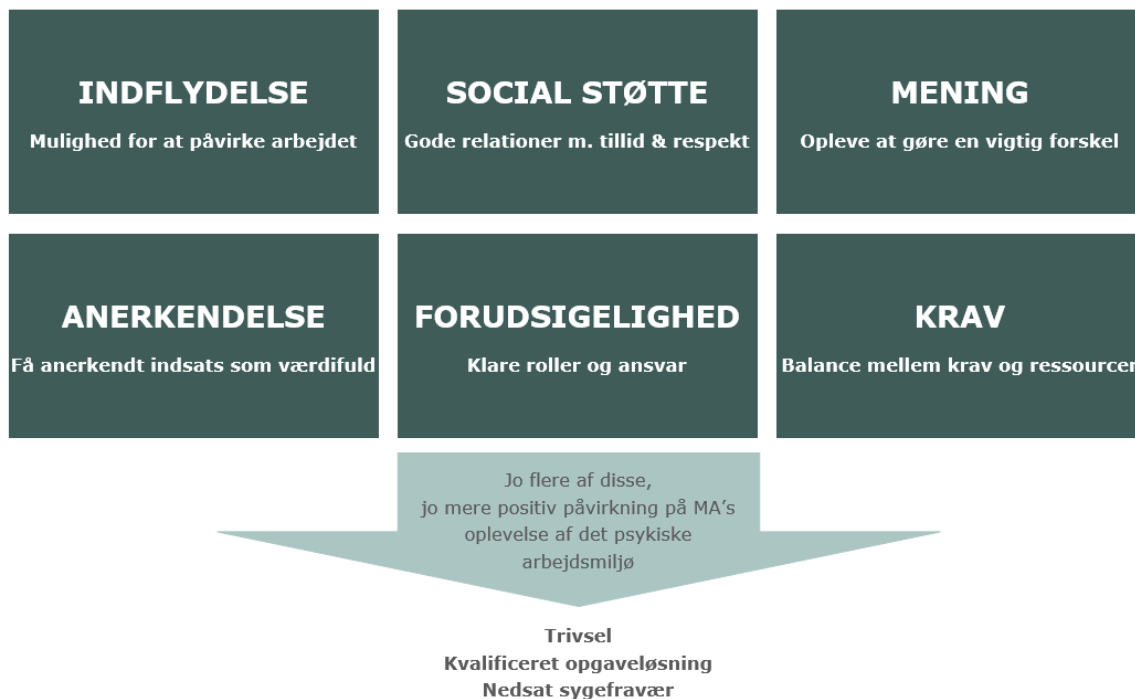
1. STOR ARBEJDSMÆNGDE & TIDSPRES	Ubalance mellem det arbejde, der skal udføres og den tid, der er til rådighed, så der arbejdes intensivt, i højt tempo, uden pauser, eller i mange timer.
2. UKLARE & MODSTRIDENDE KRAV I ARBEJDET	Krav som ikke er tydelige eller uforenelige (såsom krav til arbejdsopgaver, kvalitetsniveau, ansvarsområde, tidsforbrug mm).
3. HØJE FØLELSERMÆSSIGE KRAV I ARBEJDET MED MENNESKER	Arbejder der indebærer direkte/indirekte kontakt med mennesker, og som stiller høje krav til at rumme andre mennesker, håndtere eller skjule egne følelser og tilpasse egen adfærd.
4. KRÆNKENDE HANDLINGER	Handler hvor en eller flere personer groft eller flere gange udsætte en/flere for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd.
5. ARBEJDSRELATERET VOLD	Eksterne personer der udøver vold mod ansatte eller arbejdsgiver herunder både fysisk og/eller psykisk vold

Figur 6: De 5 arbejdsmiljøproblematikker fra Arbejdstilsynet (modellen er opsat af Psykisk Arbejdsmiljøsektion, PKOM).

BESKYTTENDE FAKTORER NÅR DET GÆLDER STRESS OG MISTRIVSEL

Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø peger på 6 beskyttende faktorer, hvor hvis disse er tilstede, er individet i højere grad beskyttet mod at opleve stress og mistrivsel på arbejdet.

Disse faktorer er vigtige at arbejde på for at skabe et stærkt grundlag for forebyggelsen og håndteringen af stress.



Figur 7: De 6 beskyttende faktorer fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

FOKUSÉR PÅ DET, DU KAN KONTROLLERE OG PÅVIRKE

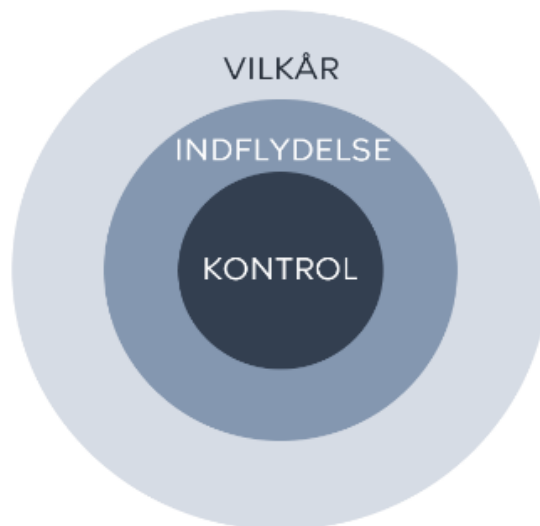
Da der kan være mange kilder til stress, kan det være relevant at skabe overblik og reflektere over, hvilke forhold det er muligt at ændre, og hvilke, man må arbejde rundt om.

Nedenfor ses en model, der opstiller 3 cirkler indeni hinanden.

Modellen kan tjene som grundlag for ens egen sortering af, hvad man kan kontrollere direkte (inderste cirkel), hvilke forhold du har indflydelse på (midterste cirkel), og hvilke forhold der er vilkår, som du derfor enten skal lære at acceptere eller tage stilling til om du ønsker at fjerne dig fra (yderste cirkel).

Sorteringen kan hjælpe med at skabe realistiske forventninger, forebygge overbelastning, og bruge ressourcer mest konstruktivt.

Modellen kan også anvendes i dialog med en gruppe eller et team, når I arbejder med at kortlægge, hvilke handlemuligheder, I har i en situation.



Figur 8: VIK-modellen.

Hvis du som leder har behov for sparring på at iværksætte aktiviteter til forebyggelse og håndtering af stress, er du altid velkommen til at række ud til [Psykisk Arbejdsmiljøsektion](#).

HVEM ARBEJDER MED STRESS I FORSVARET?

I Forsvaret er der flere forskellige aktører, der arbejder med indsatser til forebyggelse og håndtering af stress:

- **Psykisk Arbejdsmiljøsektion, PAMS (PKOM)**
PAMS arbejder med forebyggelse og håndtering af stress som led i udviklingen af det gode psykiske arbejdsmiljø. I PAMS laves der indsatser for grupper, afdelinger, enheder og ledelse.
- **Organisationen for Personlig Rådgivning & Kollegastøtte, OPRK (PKOM)**
OPRK arbejder med kollegastøtte og rådgivning gennem anonyme samtaler med medarbejdere, ledere og grupper, eksempelvis om stress. De tilbyder debriefinger og opfølgning på krisesituationer og særlige hændelser (NATOPS).
- **Veterancenteret, VETC (FKO)**
VETC arbejder med forebyggelse af stress i forbindelse med udsendelser ved indsatser før, under og efter missioner for udsendte ledere og medarbejdere og for deres pårørende. Fokus er her både den individuelle soldat, men også arbejdsgrupper og grupper af ledere. VETC har tilknyttet militærpsykologer, fysioterapeuter, socialrådgivere, familierådgivere, beskæftigelsesrådgivere og opsøgende rådgivere, som tager imod både tjenestegørende veteraner og veteraner, som har forladt Forsvaret. VETC tilbyder Militær Mental Træning (MMT) til alle ansatte i Forsvaret.
- **Arbejdsmiljøorganisationen**
Arbejdsmiljøorganisationen (AMO) er en intern organisering af samarbejdet om arbejdsmiljø i Forsvaret. AMO står både for at afdække og løse eksisterende arbejdsmiljøproblemer og arbejder med at forebygge, at nye problemer opstår.
- **Sygemeldings- og barselskontoret**
Sygemeldings- og barselskontoret (SYBA) er ansvarlig for forvaltning, rådgivning og administration af sygdom og barsel samt opgaver inden for fastholdelse – her kan man bl.a. få hjælp, hvis en medarbejder bliver sygemeldt med stress.