

Toolbox om stress

Indhold:

Toolbox om stress	2
Forebyggelse af stress.....	3
Et meningsfuldt arbejde.....	3
Klare mål.....	4
Krav og indflydelse.....	4
Planlægning og organisering.....	5
Planlægning og organisering.....	6
Samarbejdet med andre	7
Kort sagt	8
Test dit psykiske arbejdsmiljø	8
Stress-håndtering.....	11
Gode personlige mål	11
Kend dine påvirkninger.....	11
Stiller du for store krav til dig selv?	13
Lav en plan.....	13
Gode rutiner	15
Tag det op med din leder	15
Gode råd om stress.....	16
Øvelser og afspænding	16
Særligt som leder	19
Hvad er stress.....	21
Et job hos os er aldrig bare et job	22
Den rette balance	23
Per Formances historie - et eksempel	23
Tjekliste om stress.....	27
Hvem får stress?	28
Hvordan bliver man stresset?	28
Hvordan reagerer man på stress?	29
Typiske stress-reaktioner.....	29
Sådan udvikler man stress	31
Symptomer på stress	33
Symptomernes udvikling	34
Hvad giver stress?	34
Stress-skala.....	36

Toolbox om stress

I Novo Nordisk arbejder vi hele tiden på at skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Vi lægger især vægt på, at vi som mennesker kan klare hverdagens stress - på arbejdet og i privatlivet.

Derfor har HR og Bedriftsundhedstjenesten (BST) udarbejdet en "toolbox" om stress. Målet er at gøre en indsats for at forebygge stress eller give redskaber til at håndtere stress bedst muligt.

På disse sider gennemgår vi teorier om stress - og vi kommer med forslag til, hvad man kan gøre - både for at forebygge og afhjælpe stress.

Hvis du vil vide noget om baggrunden for stress, kan du læse de uddybende sider om, hvad der udløser stress – for det er naturligvis vigtigt at forsøge at forebygge stress. Hvis du ønsker at gøre noget ved en aktuel stress-situation, kan du dog også gå direkte til siden: "Stress-håndtering".

Vi håber, at siderne må være til hjælp og inspiration i arbejdet med at skabe en bedre balance.

Vi er også meget interesseret i at høre din vurdering af toolboxen og dens redskaber. Du kan maile dine kommentarer og ideer til hehj@novonordisk.com.

Forebyggelse af stress

At forebygge stress handler om at skabe nogle gode rutiner og et godt samarbejde. Kort sagt det, der kaldes et godt psykisk arbejdsmiljø.

Et godt psykisk arbejdsmiljø er vigtigt af mange grunde. For at sikre effektivitet og arbejdsglæde - og altså for at forebygge påvirkninger, der kan medføre stress.

Psykisk arbejdsmiljø drejer sig om alle de forhold og påvirkninger, vi møder i vores arbejde, men nogle forhold er særligt vigtige i forbindelse med at forebygge stress.

Psykisk arbejdsmiljø og stress

Elementer i et godt psykisk arbejdsmiljø, der kan medvirke til at forebygge stress, er:

- Et meningsfuldt arbejde
- Klare mål for arbejdet og samarbejdet med andre
- Der skal være en tilpas mængde krav og mulighed for at udvikle sig - dvs. muligheden for at begå fejl og lære
- Særligt vigtigt er det, at medarbejderen har indflydelse på sin egen arbejdssituation og mulighed for at omprioritere opgaver i perioder med spidsbelastninger
- En tydelig planlægning og en god organisering af arbejdet
- Et godt arbejdsklima - med mulighed for støtte og opbakning
- Tryghed i ansættelsen
- En synlig - og lydhør - ledelse

Hvert af disse forhold gennemgås på siderne til venstre.

Du kan tjekke dit eget psykiske arbejdsmiljø her på siderne. Hvis du vil vide, hvordan I klarer jer som afdeling, kan I se på jeres evoice-resultater. Der er spørgsmål om de forskellige emner i evoice.

Hvis du synes, at nogle af disse forhold trænger til at blive forbedret i din afdeling, kan du tage det op med din leder - eller kontakte HR Support på 2 64 00.

Et meningsfuldt arbejde

En af de vigtigste påvirkninger er, om vi opfatter vores arbejde som meningsfuldt og i overensstemmelse med vore egne værdier.

Det er vigtigt, at hver enkelt medarbejder forstår, hvordan han eller hun bidrager til Novo Nordisk's overordnede mål og succeser.

Et centralt forhold ved Novo Nordisk som virksomhed er, at vi bidrager til at forbedre vore patienters livskvalitet. At forstå, hvordan man bidrager til dette, vil for de fleste medarbejdere opleves som meningsfuldt.

Derfor har vi "Kundeforståelse" som et af elementerne i vores "People Strategy", og derfor er det vigtigt, at vi hvert år sætter mål for at øge vores kundeforståelse. Det skal vi, for at kunne skabe mere værdi for vores patienter - og for at vi selv kan opleve tilfredsstillelsen ved, at vi gør en forskel.

Samtidig er det vigtigt, at alle medarbejdere forstår vores forskellige rutiner og krav. At der er en grund til, at vi gør tingene, som vi gør. F.eks. at vores høje kvalitetskrav er med til at sikre, at patienterne får produkter og service, som de kan stole på.

Det er vigtigt at tage emner op, som kan belyse formålet med de ting, vi gør - og at tage dem op med jævne mellemrum. Det skal vi af hensyn til nye medarbejdere og for at minde os alle om det i dagligdagen.

Det er vigtigt for et godt psykisk arbejdsmiljø, at man føler, at man kan være stolt af det arbejde, man har - at man er stolt af at arbejde for Novo Nordisk.

Klare mål

Mål for arbejdet

Det er vigtigt, at den enkelte medarbejder har klare mål for sit arbejde, så man ved, hvad der forventes af én. Målene bør kædes sammen med afdelingens eller funktionens mål, som igen bør hænge sammen med Novo Nordisk overordnede forretningsstrategi.

Balanced scorecard og APIS-mål er ikke alene en måde for virksomheden til at følge op på opgaver, projekter og medarbejdere. Det er for medarbejderne også en kilde til viden om, hvad der forventes af dem - og til at se deres opgaver i et større perspektiv.

Af hensyn til den enkeltes mulighed for at vide, hvordan en opgave skal løses, er målbarheden vigtig. Dette arbejder vi med i forbindelse med vores balanced scorecard - og også den enkeltes eller teamets APIS-mål skal være formuleret, så de er målbare.

Tydelige mål er også nødvendigt for den enkeltes indflydelse på eget arbejde. Hvis man som medarbejder skal kunne udnytte sin medindflydelse på arbejdet og tilrettelæggelsen af det, er det afgørende, at målene gør en i stand til at prioritere - og omprioritere - sine opgaver.

I forbindelse med projektarbejder, hvor der kan være store krav fra både linje- og projektorganisation, er det vigtigt at lave fælles prioriteringer, så den enkelte medarbejder er klar over, hvad der er de vigtigste mål.

Mål for samarbejdet

Den enkelte skal også vide, hvad der forventes i relation til samarbejde og andre forhold, end de rent faglige. Hvordan bidrager den enkelte til at fremme arbejds klimaet? Hvilke forventninger er der, og hvad betyder det, hvis jeg ikke lever op til de forventninger, der stilles til mig?

Det er vigtigt med en introduktion af nye medarbejdere, så de lærer både faglige og sociale forhold - rutiner, vaner m.m. - i den enkelte afdeling at kende. Og det er vigtigt, at man i afdelinger og arbejdsgrupper fra tid til anden tager sig tid til at tale om samarbejdet, og hvordan det kan forbedres.

I henhold til Fundamentals skal alle afdelinger lave en handlingsplan for at forbedre samarbejdet mindst en gang årligt. Ikke kun afdelinger kan have glæde af at lave planer for samarbejdet, også projektgrupper og andre længerevarende samarbejder kan have nytte af at udvikle samarbejdet.

Og som med de faglige mål, er det afgørende, at der også følges op på, om de samarbejds mæssige mål nås - i forbindelse med APIS- eller udviklingsplans samtaler.

Krav og indflydelse

Krav

De krav, der stilles til én i arbejdet, skal være krav, man faktisk kan indfri. Samtidig bør det være krav, der imellem udfordrer ens kunnen, så man har mulighed for at udvikle sig i jobbet. Kravene skal med andre ord være "opnåelige" og realistiske. Jo større krav, der stilles til én, og jo mere de falder uden for ens aktuelle kunnen og kompetencer, desto mere kan støtteforanstaltninger komme på tale - såsom coaching, sparring, uddannelse, tid til fejltrin m.m.

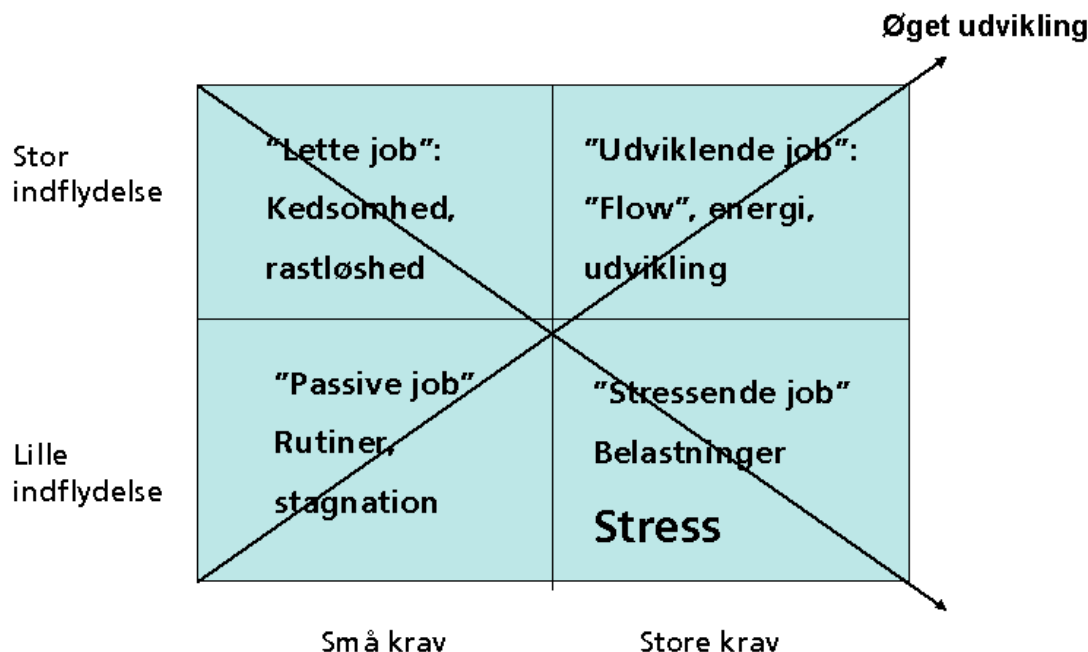
Også her er balancen afgørende. For få krav gør en passiv i jobbet. Især hvis man ikke har mulighed for at lægge udfordringer ind selv.

Det ideelle job, der gør én aktiv og kreativ, indebærer, at der stilles høje krav til medarbejderen, uden at det er sundhedsskadeligt. En af måderne er at give medarbejderen en stor grad af indflydelse på sit eget arbejde og dermed regulere belastningerne. Hvis kravene derimod er høje, men indflydelsen ringe, bliver jobbet stressende.

Indflydelse

Den enkeltes indflydelse på sin egen arbejdsituation er afgørende. Hvis man har stor indflydelse og dermed kan tilrettelægge sit eget arbejde selv, kan det medvirke til, at man udvikler sig - hvorimod ringe indflydelse kan føre til stagnation.

En måde at anskueliggøre dette på, er en model udviklet af amerikaneren Robert Karasek:



Man kan blive stresset, hvis der er for mange krav og påvirkninger kombineret med ringe indflydelse - og man kan "gå i stå", hvis der er for få krav og påvirkninger og ringe indflydelse. Det optimale er at finde en balance. Vel at mærke en balance, hvor der ind imellem er mange påvirkninger og ind imellem få. En vedvarende balance i form af tilpas mængde af påvirkninger i forhold til faktiske udviklingsmuligheder betyder nemlig stilstand og ingen udvikling.

Det bedste er med andre ord at skabe et varieret arbejdsliv. Der skal være:

- Perioder med påvirkninger, som overgår og dermed udfordrer ens evner og ressourcer. På den måde kan man udvikle nye reaktions- og arbejds måder
- Perioder med færre påvirkninger, så man kan restituere oven på de ekstra påvirkninger og den ændring i ens reaktioner, de har medført

Som medarbejder skal man være med til at definere de krav, der stilles til én. Man skal også selv være med til at afklare, hvilken støtte man har brug for i forbindelse med høje og udfordrende krav.

Ligeledes er det vigtigt, at afklare mål og ressourcer i forbindelse med projektarbejde. I situationer, hvor man arbejder i både en linje- og en projektorganisation, opstår der ind imellem modstridende krav. Her kan det blive nødvendigt at inddrage både linje- og projektledere i prioriteringen.

Planlægning og organisering

Det er vigtigt, at medarbejderen har indflydelse på sit eget arbejde. Ligeledes er det vigtigt, at man selv kan være med til at planlægge og organisere det arbejde, man skal udføre. Det kan være med til at gøre ellers ensformige job mere spændende - og det kan medvirke til at lette presset i job med meget høje krav.

Arbejdet skal planlægges og tilrettelægges, så der bliver mulighed for at opstille rimelige deadlines, så der kun opstår spidsbelastninger i kortere perioder.

Stærkt bundne og ensidige arbejdsopgaver med stort arbejdspress kombineret med få eller ingen muligheder for at regulere arbejdspresset øger risikoen for psykiske helbredsskader.

På den anden side kan et stort arbejdspress være udviklende - frem for nedbrydende - hvis medarbejderen selv kan regulere sit arbejdstempo, sin arbejds mængde, eller hvis han eller hun kan holde pauser, når trætheden

melder sig. De skadelige virkninger af et stort arbejdspress mindskes også, hvis medarbejderen har indflydelse på at vælge arbejdsmetoder, hjælpemidler, deadlines og arbejdets kvalitet. Planlægningen omfatter også, at der skal være mulighed for at få feedback på løsningen af opgaver - fra samarbejdsparter, kolleger eller leder.

Både som medarbejder og som afdeling er det vigtigt, at vi afstemmer vores indsats med dem, vi leverer vores resultater til. De opgaver, vi løser, skal være dem, som vi leverer til, har mest brug for – og som gavner deres arbejde mest muligt. Det er nødvendigt ind imellem at spørge sine samarbejdsparter om, hvad de prioriterer og har brug for – for at sikre, at man har det rigtige grundlag for sine egne og afdelingens prioriteringer.

Empowerment

En af de særlige påvirkninger i Novo Nordisk er, at vi har en høj grad af empowerment. Ligesom med de øvrige forhold, der er nævnt i denne toolbox, handler det her om at finde en balance.

Det er i høj grad tilfredsstillende at have en udstrakt grad af empowerment, fordi det giver os mulighed for at påvirke og have indflydelse på vores egen arbejdssituation, træffe beslutninger og løfte ansvaret for vores opgaver.

Ulempen ved empowerment er, at man ofte sætter sine egne kvalitetskrav, at man måske sjældent får feedback, og at man på den måde kan opleve at være meget "på egen hånd". I og med at man selv træffer beslutninger, kan det blive sværere at vælge opgaver eller ting fra, fordi man jo selv er ansvarlig. I sådanne situationer bliver det nærliggende at yde en ekstra indsats, netop fordi man selv føler et stort ansvar for det, man laver.

Imidlertid har man stadig brug for feedback og at sammenholde sine egne forventninger til opgaven med sin leders forventninger. Selv om der er en stor grad af empowerment, er det stadig vigtigt at drøfte arbejdet med sin leder, hvis man føler, at arbejdspresset er større, end man kan magte: hvordan kan man evt. prioritere anderledes, og hvad kan vente eller måske endda lægges væk?

Planlægning og organisering

Herunder er en tabel, der angiver, hvornår planlægning og organisering er hhv. udviklende og belastende for medarbejderne.

Udviklende	Belastende
Variation i opgaver og bevægelser	Ensidige opgaver og bevægelser
Helhed og sammenhæng i opgaverne	Opsplittede opgaver, der ikke hænger sammen
Klarhed i arbejdsrollen. Overensstemmelse mellem egne og andres forventninger	For meget klarhed og snæverhed i arbejdsrollen Usikkerhed i arbejdsrollen Rollekonflikter
Tydelig feedback på arbejdsresultater Oplevelse af tilfredshed med målopfyldelse	Manglende eller modsigelsesfyldt feedback på arbejdsresultater Manglende oplysninger om fremtidsudsigter og -planer
Indflydelse på mål, arbejdsfordeling, tilrettelæggelse og valg af arbejdsmetoder	Manglende indflydelse For stort og belastende ansvar
Arbejdsopgaver fuldføres	Uafsluttede og udflydende opgaver

Det ideelle job er tilrettelagt, så det opfylder kriterierne i venstre kolonne.

Arbejdsbelastninger begrænses bedst ved, at lederen sikrer, at der enten er de fornødne ressourcer - eller at kravene bliver tilsvarende nedsat.

Både medarbejdere og leder skal altså magte at prioritere mellem opgaverne og i nogle situationer at sige fra over for opgaver.

Det stiller krav til medarbejderne om at melde ud til deres leder om, når kravene overstiger ressourcerne.

Det at sige fra er med andre ord også et krav i arbejdet. Og som med andre krav, kan kravet om at sige fra være det, man ikke magter. Af personlige eller arbejdsmæssige grunde kan det være, at man ikke er i stand til at sige fra. Når andre fortæller en, at man "skal sige fra", og man ikke kan – bliver det en yderligere stressfaktor.

Dette er det også vigtigt at være opmærksom på, når I taler planlægning og organisering i jeres afdeling eller team.

Samarbejdet med andre

Forebyggelse af stress handler også om at have et godt samarbejde med andre. Et samarbejde, der er præget af gode normer - og mulighed for den enkelte til at tage op, når og hvis man føler sig stresset.

Samarbejdet handler i høj grad om den kultur, der er i en afdeling eller et team. Dvs. de skrevne og uskrevne normer, der er for, hvad god opførsel er.

Lederen har en central rolle i at skabe de normer, der er gældende i en afdeling. Hvis lederen fremmer en åben dialog og f.eks. selv kan stå ved, når han eller hun begår fejl eller er stresset, bliver det også lettere for medarbejderne at tage det op.

Den enkelte medarbejder har naturligvis også et ansvar for at vise åbenhed og anerkende, hvis en kollega føler sig stresset eller på anden måde har brug for hjælp.

Når vi som virksomhed har værdier som åbenhed og ærlighed, drejer det sig i høj grad om at skabe en kultur, hvor man kan være tryk ved at tale om det, hvis arbejdet i en periode er belastende.

Et godt samarbejde bygger på, at den enkelte kan føle sig tryk i gruppen, dvs. at der er plads til, at man kan begå fejl og lære af dem. Og også, at man får anerkendelse og ros for gode resultater.

Igen har lederen en central plads, men kollegers ros og anerkendelse er også med til at skabe et godt samarbejde.

Humor og sociale aktiviteter er naturligvis også med til at skabe et godt samarbejdsklima, hvor det er lettere at søge hjælp, når man har brug for støtte.

Medarbejderens mulighed for social og faglig støtte er vigtig for at forebygge stress. Tilsvarende er det vigtigt, at man kan få sympati, respekt, feedback og direkte hjælp fra ledelse og kolleger.

Et godt samarbejdsklima øger også muligheden for at tackle eventuelle konflikter på en god måde. Da uløste konflikter kan være belastende for de implicerede (og omgivelserne), er det også vigtigt at se konflikter i øjnene og forsøge at løse dem.

Desuden kan det tage brodden af de værste konflikter, at man har en norm om, at det er i orden at begå fejl fra tid til anden. Skemaet herunder viser, hvilke normer og samværsformer der er med til at skabe et godt samarbejde (og modsat et belastende).

Udviklende	Belastende
Samarbejde Tydelig og omsorgsfuld ledelse Relevant hjælp Støtte til selvværd Værdsættelse og anerkendelse fra andre i arbejdet Medlem af en værdsat gruppe Social kontakt/støtte og tydeligt gruppetilhørsforhold Sammenhold i gruppen Åbenhed over for andre grupper Tydelig og vigtig gruppeopgave	Samarbejde Utydelig og "uretfærdig" ledelse Manglende støtte fra ledelsen Manglende værdsættelse og anerkendelse fra andre i arbejdet Nedvurdering fra én eller flere kolleger Alene om opgaver/stor afstand fra andre Manglende uformel kontakt Udelukkelse fra gruppen For mange og/eller skiftende kontakter Splittelse og alliancer inden for gruppen Usikre eller modstridende normer inden for gruppen Lukkethed og stereotype fordomme over for andre grupper Udflydende grænser til andre grupper Uklare samarbejdsrelationer

Kort sagt

For at forebygge stress skal følgende forhold være i orden:

- Kravene (inkl. krav til udvikling) i jobbet skal være i overensstemmelse med det, den enkelte medarbejder kan overkomme
- Man skal så vidt muligt undgå overarbejde og for stramme deadlines
- Skifteholdsarbejde skal tilrettelægges med mindst muligt natarbejde, færrest nætter i træk og flest mulige frie weekender
- Treholdsskiftearbejde bør undgås – skifteholdssystemet skal rotere med uret
- Skifteplaner skal foreligge i god tid og tillade mulighed for individuel fleksibilitet
- Der skal være tryghed i ansættelsen, og lønaftalerne skal være i orden
- Man bør ikke arbejde helt alene; den enkelte skal have nogen at støtte sig til
- Hver medarbejders job skal være veldefineret for at undgå rollekonflikter
- Der skal være en synlig ledelse, som medarbejderne kan føle sig trygge ved

Test dit psykiske arbejdsmiljø

Udfyld skemaerne og tæl sammen for hvert område, hvor mange point du scorer. Sammenlign med landsgennemsnittet.

Krav i arbejdet

4 = Næsten altid
3 = Ofte
2 = Sommetider
0 = Sjældent

Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?
Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?
Kræver dit arbejde, at du skjuler dine følelser?
Er dit arbejde ujævnt fordelt, så det hober sig op?
Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?
Hvor ofte må du arbejde over?

Total score:

Landsgennemsnit: 10 point. Ligger du højere, er kravene til dig højere end til "gennemsnitsdanskeren".

Indflydelse og udviklingsmuligheder

4 = Altid

3 = Ofte

2 = Sommetider

Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?

Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?

Kunne du tænke dig at være på din nuværende arbejdsplads resten af dit liv?

Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?

Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?

Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?

Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?

Kan du bestemme, hvornår du vil holde pauser?

Synes du, at din arbejdsplads har stor personlig betydning for dig?

Total score

Landsgennemsnit: 26 point.

Ligger du lavere er indflydelse og udviklingsmuligheder lavere end for andre.

Ledelse, kontakt og støtte på arbejdspladsen

Om hjælp og støtte

4 = Altid

3 = Ofte

2 = Sommetider

Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?

Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine nærmeste overordnede?

Hvor ofte taler du med dine overordnede om, hvor godt du udfører dit arbejde?

Hvor ofte taler du med dine kolleger om, hvor godt du udfører dit arbejde?

Om information og samarbejde

4 = I meget høj grad

3 = I høj grad

2 = Delvis

Får du information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?

Får du al den information, du behøver for at klare dit arbejde godt?

Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?

Er den nærmeste ledelse på din arbejdsplads god til at planlægge arbejdet?

Er den nærmeste ledelse god til at løse konflikter?

Føler du dig som en del af din arbejdsplads?

Total score:

Landsgennemsnit: 24 point.

Ligger du lavere er ledelse, kontakt og støtte dårligere end for andre.

Om utryghed i arbejdet

Er du bekymret for, at...;

Ja = 1 point

Nej = 0 points

Blive arbejdsløs?

Blive overflødig på grund af "ny teknik"?

Få svært ved at finde nyt job, hvis du bliver arbejdsløs?

Blive forflyttet mod din vilje?

Total score:

Landsgennemsnit: Hvert Ja svarer til 1 point.

Ligger du højere end 1 point, er din utryghed højere end for andre.

Om jobtilfredshed

Hvor tilfreds er du med følgende?

3 = Meget tilfreds

2 = Tilfreds

1 = Utilfreds

Dine fremtidsudsigter i arbejdet?

Det fysiske arbejdsmiljø?

Måden dine evner bruges på?

Dit arbejde som helhed, alt taget i betragtning?

Total score:

Landsgennemsnit: 8 point.

Ligger du lavere er din jobtilfredshed lavere end andres.

Fra: Netterstrøm, Bo (1997): "Klar besked om stress"

Stress-håndtering

Hvad kan du gøre, når du oplever, at dit arbejdspress er for stort - eller hvis du føler dig stresset?

Som nævnt i afsnittet "[Hvad giver stress?](#)", er det vigtigt at fokusere på de påvirkninger, der giver stress. Den vigtigste i forbindelse med at tackle stress er at forebygge, at den opstår.

Men hvis du føler dig stresset og har brug for at afhjælpe dette i en kortere periode, er der en række forskellige teknikker, du kan have glæde af.

For at det skal lykkes, er det vigtigt, at du er indstillet på, du skal ændre dine vaner. Det kræver en indsats, og det tager tid at få nye vaner ind på rygmarven.

Du bør derfor forsøge at indøve den slags vaner i perioder, hvor du ikke er allermest stresset.

På den anden side kan du have glæde af f.eks. afspænding som en aflastning af kroppen i perioder med stort pres.

For at få det bedste udbytte skal du være opmærksom på to ting:

1. At du kender og tager dine egne reaktioner og symptomer alvorligt
2. At du forsøger at prioritere de påvirkninger, du er udsat for, så du ikke bliver overbelastet.

Essensen i at tackle stress er at lave nogle bevidste strategier, så man ved, hvad man gør, kan lægge planer og tage højde for spidsbelastninger.

På siderne her til venstre gennemgår vi en række teknikker til at opnå gode arbejdsrutiner. Det er et skema, du kan udfylde med dine egne stress-reaktioner eller -symptomer. Skemaet rummer gode råd om, hvordan du kan undgå stress på det personlige plan. Der er også afspændingsøvelser, som kan hjælpe dig til at slappe af i perioder med stress.

Hvis det ikke virker for dig - eller hvis det ikke er nok - skal du tage din situation op med din leder.

Men måske har man som medarbejder ikke har lyst til at inddrage sin leder i, at man ikke kan overkomme sine opgaver. Det kan f.eks. skyldes ens egne ambitioner, pres fra kollegerne, lederens forventninger, afdelingens mål, egen bonusordning m.m.

Det er dog bedst, at du tager problemet op med din leder. Hverken du selv eller din familie eller Novo Nordisk er tjent med, at du overbelaster dig selv.

Gode personlige mål

Du kan forebygge stress ved at sætte dig nogle få langsigtede mål for dit arbejde:

- Undgå for høj grad af specialisering, således at du bruger de samme ressourcer hele tiden. Sørg for at uddanne dig bredt, så du har større muligheder i fremtiden
- Sørg for at skille arbejdet fra privatlivet. Undgå at tage problemerne på arbejdspladsen med hjem
- Sørg for at have et netværk af kolleger til at støtte dig i vanskelige situationer og bed om støtte fra din leder
- Undgå alenearbejde
- Sørg for, at der er klarhed over, hvilken arbejdsopgave du faktisk har, så der ikke opstår konflikter med andre om dette
- Søg indflydelse på planlægning og prioritering af arbejdet.

Kend dine påvirkninger

På siden med "Stress-skalaen" kan du finde nogle af de påvirkninger, som mennesker i gennemsnit betragter som væsentlige for udviklingen af stress.

Måske er det andre eller flere ting, der påvirker dig.

En af de måder, hvorpå du kan få styr på din stress, er at skrive en liste over de påvirkninger, du er udsat for - i hele dit liv, på dit arbejde eller i forbindelse med en specifik opgave.

Du skal med andre ord lave en prioriteringsliste og en plan - og så skal du holde den. Se evt. siden "[Lav en plan](#)".

[illegible]

Stiller du for store krav til dig selv?

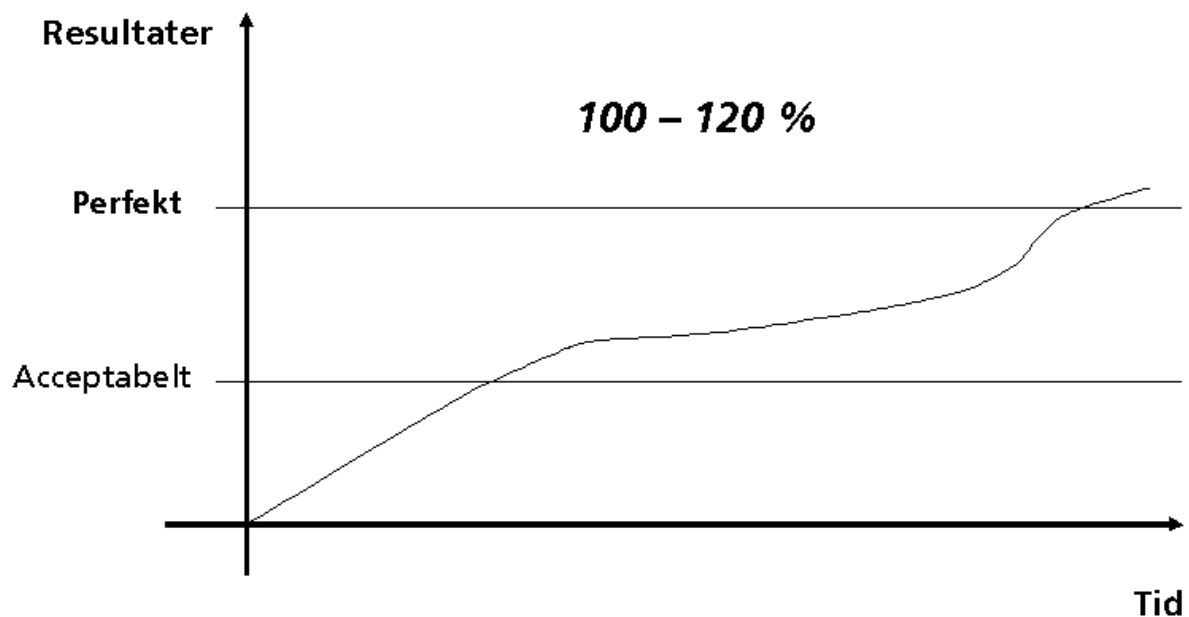
Selv om vi arbejder i en virksomhed, hvor vi stiller store krav til hinanden, er de allerstørste krav som regel dem, vi stiller til os selv.

Den første hindring i at få gjort noget grundlæggende ved påvirkninger og reaktioner er som regel ens egne krav til, hvad man mener, man bør kunne klare. Man har svært ved at se i øjnene eller indrømme over for sig selv, at man ikke magter det, man synes, man bør.

Imidlertid er de krav, man selv stiller til sig selv og ens arbejde, ofte større end dem, andre stiller.

Prøv at tænke på den tid, du bruger på at løse en opgave tilfredsstillende, og tænk så på den tid, du bruger på at løse den rigtigt godt. Er du sikker på, at den tid, du bruger ekstra, står mål med resultatet?

Din indsats kan måske illustreres med følgende model:



Du bruger en vis mængde tid på at løse en opgave, så resultatet er "acceptabelt". Men du vil måske gerne gøre det perfekt - og bruger uforholdsmæssig megen tid på at nå det ultimative.

Vel gør jeg ej, tænker du måske. Men måske er det, du kun opfatter som "acceptabelt", snarere "perfekt" i andres øjne!

Vi har alle brug for feedback på vores opgaver og mål - navnlig i perioder med et særligt stort arbejdspress.

Lav en plan

Du er nødt til at skabe struktur og lave en plan, hvis der er for mange påvirkninger i dit liv - både arbejdsmæssigt og privat.

Det er måske en indlysende idé. Men problemet er netop, at i perioder, hvor der er et stort arbejdspress, glemmer man at planlægge. Eller også sker der det, at ens planer ikke holder.

Det eneste, der virker, er at lægge en plan og holde sig til den. Det betyder, at du skal lægge en plan, der kan strukturere dine opgaver, så du kan koncentrere dig om det vigtigste og udelade resten. Dvs. en plan, der strukturerer din tid.

Afbrydelser er planlægningens største fælde. Når man bliver afbrudt, bliver man hele tiden nødt til at tage sin plan op til overvejelse, revurdere den og evt. lave en ny plan, som så hurtigt bliver afbrudt. Og så er man inde i den onde cirkel.

Den eneste løsning er at forsøge at skabe en struktur og en plan for, hvordan du kan gennemføre den - og så holde fast i den, selv om den bliver udfordret.

Det bedste, du kan gøre, er at fortælle dine omgivelser din plan. F.eks. at nu løser du en given opgave og vil ikke forstyrres – eller at i de næste fjorten dage påtager du dig ikke nye opgaver osv.

Du bør stille dig selv følgende spørgsmål:

1. Hvilke opgaver er de vigtigste?
2. Hvis jeg laver en eller to af de vigtigste opgaver, hvornår skal jeg så være færdig?
3. Hvilke opgaver jeg lade ligge?
4. Hvad er konsekvensen af at lade en opgave ligge?
5. Hvilke forstyrrende elementer skal jeg undgå?
6. Hvornår vil jeg lade mig afbryde?
7. Hvad er jeg villig til at ofre for at få lavet det vigtigste?
8. Har jeg lagt en realistisk plan for: a) hvornår jeg skal være færdig, b) hvilke opgaver jeg kan udsætte og c) hvilke jeg evt. kan lade helt være med at løse?
9. Skal jeg lave en ny deadline eller er der andre ting, jeg skal skære væk?
10. Kan jeg gøre det selv, eller skal jeg tage det op med min leder?

Du skal så følge denne plan - og forsøge at lukke alt andet ude. Når opgaven er færdig, klikker du tilbage på denne side, svarer på spørgsmålene igen og laver en ny plan...

Og så må du lave teknikker, der kan hjælpe dig med ikke at blive afbrudt:

Som i andre situationer drejer det sig her om at tage alvorligt, at der er grænser for, hvor meget man kan magte. Man må også her

- Prioritere
- Sætte telefonsvarer på
- Sætte autoreply på sin mail
- Tage en dag, hvor man enten arbejder hjemme eller fortæller kolleger og leder, at man ikke vil afbrydes.

Gode rutiner

Føler du dig overanstrengt og uproduktiv på jobbet på samme tid? Du arbejder måske oven i købet over i hverdagene og har tendens til lige at tage på arbejde et par timer i weekenden?

Pointen er at få nogle nye vaner og slippe af med de gamle. Det kræver kort fortalt tre ting: Organisering af arbejdspladsen, planlægning af arbejdsopgaverne og vilje til at blive lige så god til at gøre tingene straks, de dukker op, som til at udsætte det hele til i morgen. Her får du en række fif fra bogen:

- Organisér dit arbejde og dit arbejdssted, så du ikke spilder tid på at lede efter ting (dette kan sagtens tage mindst en dag). Tag fx kontoret med stakkevis af papirer: Ryd det hele på gulvet, og start fra en ende.
- Brug tre bakker: En indbakke til nyt materiale. En "i gang"-bakke til de sager, du ikke kan afslutte lige nu, fordi du mangler oplysninger. Og en ud-bakke til de papirer, du er færdig med.
- Planlæg. Brug 2-4 timer hver fredag på at planlægge næste uges arbejde. Og brug så 10 min. hver morgen på at skrive en huskeliste for dagen. Brug 10 minutter efter frokost til at justere den. Afsæt også tid på planen til rutineopgaver: Post, småmøder, opfølgning af sager etc.
- Laver du bunker af papir, som du ikke lige ved, hvad du skal stille op med, og derfor flytter rundt på, hver gang de er i vejen, så skriv også bunkerne på din arbejdsplan. Beslut dig for, hvornår du vil gennemgå dem, afsæt tid på planen, og læg så bunkerne i dit arkiv/din skuffe, og tag dem først frem, når planen fortæller dig, du skal.
- Skil dig af med uvanen at udsætte. Gør tingene straks, de dukker op, så du kun skal arbejde med tingene én gang. Et eks.: Når dagsplanen fortæller, at du skal gennemgå din post, tager du en ting ad gangen, læser det og gør op med dig selv, om du skal bruge det, eller om det skal i papirkurven. Kun hvis en opgave vil tage flere timer, skal du afsætte tid til den på din tidsplan - og gøre det, når tid er.
- Indøv rutiner: Lær dig selv at bundte rutinearbejde. Det kan være at arkivere én gang om dagen i stedet for at lægge på plads og sætte i mapper mange gange hver dag. Det kan være at samle e-mails/telefonbeskeder/breve og kun besvare dem en eller to gange dagligt.
- Bekæmp afbrydelser: Tving dig til at færdiggøre opgaver, før du går i gang med en ny. Lad fx dagens post ligge, til du er færdig med din opgave.
- Gør det til en vane at vedligeholde dit system ved daglig oprydning og kvart- eller halvårlig gennemgang af arkiver/mapper

Tag det op med din leder

Hvis du har prøvet om du kan tackle dine belastninger selv, og det ikke lykkes, må du tage din arbejdssituation op med din leder.

Hverken du selv eller din familie eller Novo Nordisk er tjent med, at du overbelaster dig selv. Også dygtige medarbejdere har brug for feedback og støtte til at vælge opgaver til og fra.

Inden du går til din leder, kan du forberede dig til snakken. Først må du gøre det klart, om belastningen skyldes en manglende prioritering af opgaverne.

- Er du selv i stand til at prioritere dem?
- Skal du have din leder til at prioritere dem?
- Skyldes belastningen, at der er for mange opgaver?
- Kan du selv vælge nogen fra?
- Skal du have din leder til at prioritere nogen fra?

Dernæst må du gøre dig klart, at din leder måske ikke er opmærksom på, at du er belastet. Mange af os er dygtige til at klare et stort pres på en måde, så andre ikke lægger mærke til det. Faktisk kan det blive en yderligere stress-faktor, at man forsøger at skjule, at man er stresset.

Alene det at være åben om det, kan i nogle situationer give en korterevarende lettelse.

Gode råd om stress

1. Lær dine stress-symptomer at kende. Brug dem som advarselssignaler.
2. Forsøg at finde ud af, hvad der giver dig stress. Er det arbejdet? Familien? Økonomien? Dine egne krav til dig selv? Er det noget, du kan eller vil ændre på?
3. Hvad kan du gøre? Sætte farten ned. Tale med nogen om det. Tage en ekstra feriedag. Melde dig syg. Skifte job. Søge læge.
4. Er det, der stresser dig, småting? Noget du alligevel snart har glemt? Noget der ikke bør optage dig?
5. Lad være med at gruble for meget over noget, der måske sker. Alt for mange gør sig bekymringer om en masse ting, der aldrig sker.
6. Accepter det uundgåelige. Lad være med at kæmpe mod vindmøller.
7. Kompenser på andre områder. Hvis det kniber på jobbet, så få det rart med familien og omvendt.
8. Tag imod omsorg fra venner, kolleger og familien. Mange skuldre bærer bedst.
9. Vær realistisk, når du sætter dig dine mål. Brænd ikke dit lys i begge ender.
10. Få kontrol over dit liv. Prøv at ændre det, der kan ændres og bør ændres. Accepter det, der ikke kan ændres, og sæt pris på de mange gode ting her i livet.

Øvelser og afspænding

Der findes en række øvelser, som kan lette ens håndtering af stress.

Disse øvelser har til formål:

- at lette de følelsesmæssige og kropslige reaktioner, f.eks. gennem afspænding
- at udvikle mere realistiske opfattelser af de situationer, der virker stressende, og af egne muligheder for at handle i situationerne.
- at ændre nogle af de handlemåder, man ofte har i stressede situationer, f.eks. overdrevent irriteret handlemåde.

Man kan opleve, at man i stressede situationer får et helt forvrænget billede af virkeligheden, at man mister sin realitetssans. I sådanne situationer kan det være nødvendigt at "træde et skridt tilbage" - og det kan øvelserne hjælpe med - i nogle situationer.

Resultater

Det er vigtigt at huske, at denne slags øvelser ikke fjerner de påvirkninger, der giver stress, men kan medvirke til, at man får det bedre i en periode.

Særligt vejtrækning og afspænding kan medvirke til, at kroppens kortisol-produktion nedsættes, og det er i sig selv gavnligt for helbredet.

Øvelserne kan være med til, at man kortvarigt nedsætter stresstilstanden og dermed bedre kan udnytte sine ressourcer. De langsigtede effekter af øvelserne vil dog nok være begrænsede, hvis man ikke samtidig forsøger at skabe harmoni mellem krav og ressourcer i medarbejderens daglige arbejde.

Afspænding

Afspændingsøvelser kan hjælpe med til, at du løsner nogle af de spændinger, du har i kroppen i forbindelse med en følelse af stress.

Du kan også bruge dem i forbindelse med pauser fra f.eks. computerarbejde.

Rejs dig op - øvelsen her skal laves stående. Den tager kun et par minutter.

Når du står op:

1. Skælv igennem hele kroppen fra tæer til isse – ryst kroppen et par gange
2. Stræk hænderne lodret op over hovedet og stræk hele kroppen ud - så langt, du kan
3. Træk vejret dybt
4. Træk armene ned ud mod siderne og ned langs benene, samtidig med at du puster ud
5. Gentag dette et par gange
6. Massér din mave i et par minutter
7. Klap til sidst dig selv på hele kroppen, på benene og armene, så du mærker, at du får varmen...

Eller:

Når du står op:

1. Stræk hænderne lodret op over hovedet - stræk ud, så langt du kan
2. Med hænderne strakt over hovedet - sving langsomt til den ene side (ikke længere end, at det føles behageligt)
3. Pust ud, samtidig med at du svinger nedad
4. Stræk armene op igen - og stræk helt ud
5. Sving til den anden side, samtidig med at du puster ud
6. Gentag et par gange til begge sider
7. Tag armene ned langs siden
8. Lad hovedet falde ned på brystet og drej det langsomt ud over den ene skulder, bagover og ud over den anden skulder, til du når ned på brystet igen
9. Gentag et par gange
10. Klap til sidst dig selv på hele kroppen, på benene og armene, så du mærker, at du får varmen...

Denne øvelse kan hjælpe dig til at få ro på dine tanker - og til at slappe mentalt af. Det er en form for en meditationsøvelse, og den kan hjælpe dig til at fokusere på din krop - og til at slappe af.

Øvelsen tager ikke mere end et par minutter.

- Stamp i gulvet et par gange (så du mærker, at fødderne snurrer)
- Luk øjnene og koncentrer dig om at mærke den svage snurren i dine fødder
- Prøv at fokusere på denne snurren i så lang tid som muligt.
- Når dine tanker begynder at kredse om andre ting igen, så tænk på fødderne igen (stamp evt. igen).
- Som en fortsættelse - eller variation - kan du prøve dette:
- Klap i hænderne (så du mærker, at hænderne snurrer)
Luk øjnene og koncentrer dig om at mærke den svage snurren i hænderne
- Prøv at fokusere på denne snurren i så lang tid som muligt.
- Når dine tanker begynder at kredse om andre ting igen - så - tænk på hænderne igen (klap evt. igen).
- Men du sidder og koncentrerer dig om at mærke dine hænder:
Træk vejret dybt. Træk vejret helt ned i maven, så mellemgulvet udvider sig.
- Pust luften tungt ud - og forestil dig, at du puster stressen med ud.

Træk vejret rigtigt

Træk vejret rigtigt. Eliteidrætsudøvere træner i at trække vejret rigtigt, så de under højt pres kan kontrollere deres stress-niveau. Rigtig vejtrækning vil sige et roligt og regelmæssigt åndedræt, der kun foregår nede i maven. Træk vejret langsomt, og fyld maven helt med luft. Lad så luften langsomt sive ud, og sørg for at puste helt ud inden næste indånding. Når du føler dig stresset, så læg lige mærke til dit åndedræt.

Find det første tegn på stress. Hvad er det første tegn på, tankemæssigt eller kropsligt, at du er ved at stresse op? Hvis du kender dine egne stress-signaler, så ved du, hvornår det er ved at gå galt, og du kan med det samme sætte ind med den rigtige vejtrækning.

Find én positiv ting ved situationen, inden stressen tager over. Det er lettere at styre stressen, hvis man kan finde noget positivt at fokusere på i en presset situation.

Vær mentalt forberedt. Tænk de situationer igennem, som plejer at stresse dig, og beslut, at næste gang du er i en af disse, så brug de ting, der er nævnt under punkt 1-3.

Vær fysisk forberedt. Af alle de teknikker og metoder, der kan stables på benene med henblik på at tackle og forebygge negative stress-reaktioner, er der ingen, der er så effektiv som at være i god fysisk form. Jævnlig løbeture eller anden motionstræning er ganske enkelt den bedste stress-vaccination, der findes.

Særligt som leder

Hvad gør du som leder?

I din egenskab af leder har du en særlig opgave i forhold til stress. Både dine medarbejders og din egen!

Du skal sætte dig ind i og forstå forløbet i, hvordan du selv og dine medarbejdere udvikler stress.

Som leder har du især tre vigtige opgaver i forbindelse med at medvirke til at skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv for dine medarbejdere:

1. At gøre det legalt at tale om belastninger - og hvad de gør ved medarbejderne. Det skal være muligt at tackle problemerne, inden de udarter til stress-reaktioner, der kan skade medarbejdernes helbred.
2. At lære at se medarbejdernes signaler, når de er kommet så langt ud, at det begynder at være en risiko for deres helbred.
3. At påtage dig ansvaret for, at medarbejderen skal begrænse sit arbejdspress

Det er vigtigt, at lederen tager initiativ til, at det bliver legalt at tale om - ikke alene et for stort arbejdspress, men også at man skal gøre noget ved det!

Hvad gør du konkret?

Det, du skal gøre, afhænger af, hvor medarbejderen er i stress-forløbet - dvs. om medarbejderen er engageret, frustreret, stresset, psykisk træt eller udbrændt. Du kan læse mere om dette forløb på siden "[Sådan udvikler du stress](#)".

På de sider, der er her til venstre, kan du læse om, hvad du skal gøre for hver af de fem faser i stress-forløbet.

1. Medarbejderen er engageret

Som leder er din vigtigste opgave at sikre, at medarbejderen har klare mål for sine opgaver, deadlines og er klar over udstrækningen af "empowerment". Derudover skal du vise medarbejderen anerkendelse og støtte. Det er en god idé med regelmæssige en til en-møder med medarbejderne, alternativt møder med selvstyrende teams, hvor du spørger til, hvordan det går.

Som et minimum skal du spørge til dette i forbindelse med APIS- og udviklingsplanssamtaler.

Husk at glæde dig over, at du har engagerede medarbejdere.

2. Medarbejderen er frustreret

Du skal være opmærksom på, at så længe en medarbejder er frustreret eller stresset, vil de i et vist omfang kunne tage hånd om deres situation selv - men naturligvis med din støtte.

Det vigtigste for en medarbejder, der føler sig frustreret, er, at han eller hun kan blive hørt af sin leder.

Det vil sige, at du ved en samtale mellem dig og medarbejderen tager det op med vedkommende. Det kan være i forbindelse med APIS-, udviklingsplan eller en regelmæssigt forekommende samtale.

Du indleder med at spørge: Hvordan går det? Og når medarbejderen begynder at fortælle, skal alle dine bestræbelser gå på at forstå medarbejderen og hvordan sagen kan tage sig ud som den gør for ham eller hende. Fuldstændig uden hensyn til, om du er uenig.

Du bruger helt almindelig spørgeteknik med åbne spørgsmål: hvad, hvorfor og hvordan? Hovedreglen er, at dine spørgsmål skal være korte - og det skal være medarbejderen, der siger mest.

Hvis du opdager, at du snakker mest, skal du dreje samtalen, så medarbejderen får ordet. Du kan f.eks. spørge: Hvad mener du?

Når medarbejderen oplever, at du er interesseret i at forstå vedkommende, tager noget af frustrationen af. Afhængigt af, hvor længe medarbejderen har været eller hvor meget vedkommende er frustreret over, kan det tage sin tid.

Hvis du bremser frustrationen, vil den vokse. Hvis du giver den plads, vil den aftage.

Når frustrationen tager af, spørger du medarbejderen, hvad han eller hun synes, at I skal gøre ved det. Og herefter er du på banen i samme grad som medarbejderen. Er det rimeligt, kan det lade sig gøre? Men fasthold, at det er medarbejderen, der skal komme med løsningsforslag. Hvis du synes, at et løsningsforslag ikke er egnet, må du sige det - og bede medarbejderen komme med et nyt.

Hvis det gentager sig flere gange, at du afviser medarbejderens løsningsforslag, er der åbenbart en god grund til, at vedkommende er frustreret.

I så fald må du overveje, om der skal andre ting til. Skal medarbejderen opkvalificeres? Eller er du ikke tilfreds med vedkommendes indsats? I så fald kan du måske have glæde af at bruge metoden "Den løsningsorienterede samtale", [link] som du kan finde på Business and Organisations hjemmeside under HR Portalen.

3. Medarbejderen er stresset

Også når medarbejderen er stresset, vil han eller hun i et vist omfang kunne tage hånd om sin situation selv – men naturligvis med din støtte. Og når medarbejderen er stresset, er din støtte meget vigtig.

Du kan opleve, at medarbejderen kommer til dig med stress-problemer. Her må du hjælpe vedkommende med, hvilke opgaver der skal prioriteres væk – eller om deadlines for en eller flere opgaver evt. kan flyttes. Du skal bede medarbejderen om løsningsforslag, for selv om vedkommende er stresset, har han eller hun sandsynligvis nogle gode ideer til, hvordan I kan komme videre.

Du er naturligvis også nødt til at overveje, om du skal gå til din leder, hvis du mener, at der ikke er nogle af vedkommendes opgaver, der kan prioriteres ned. I så fald må du sammen med medarbejderen lave en beskrivelse af, hvilke konsekvenser det har for opgaverne eller afdelingen, hvis en eller flere opgaver ikke bliver løst.

Det er vigtigt, at medarbejderen oplever, at det er i orden, at der er opgaver, som skal nedprioriteres, eller deadlines, der skal flyttes.

Hvis medarbejderen ikke kommer til dig, og du er i tvivl om, hvorvidt vedkommende er stresset, skal du spørge. Du siger til medarbejderen, at du gerne vil tale med ham eller hende om opgaver og arbejdspress – og når I er alene, indleder du med at fremhæve nogle af medarbejderens positive resultater. Herefter kan du f.eks. sige, at du synes, at vedkommende virker stresset, du kan evt. nævne nogle af de symptomer, du har observeret. Dernæst spørger du, hvordan medarbejderen selv oplever det. Måske vil vedkommende benægte det. Enten fordi vedkommende ikke er stresset – eller fordi han eller hun overhører sine egne stress-signaler. I sidstnævnte tilfælde kan det, at du har bragt emnet på bane, måske i de kommende dage få vedkommende til at indse, at du har ret. Derfor er det vigtigt, at du henvender dig til vedkommende en uges tid efter for igen at høre, hvordan det går.

Hvis vedkommende stadig benægter, har du indtil videre gjort dit. Så må du afvente, om der optræder yderligere symptomer – eller om symptomerne forværres.

4. Medarbejderen er psykisk træt

Du skal vide, at når først en medarbejder begynder at nærme sig psykisk træthed, bliver vedkommende mere opgivende og er ikke i stand til at ændre sin situation selv. Det særligt vanskelige er, at medarbejderen ikke selv synes, at vedkommende har brug for hjælp.

Du gør som ved den stressede medarbejder. Du indkalder vedkommende til en lille samtale. Begynder med at nævne nogle positive resultater i medarbejderens arbejde, fortæller om din bekymring, nævner evt. symptomer og spørger medarbejderen, hvordan han eller hun selv oplever det.

Og du kan så opleve, at selv om du synes, at medarbejderen er mere end almindeligt træt, forsømmer opgaver, glemmer ting, er fraværende eller hvad symptomerne nu er, så slår medarbejderen det hen.

Hvad skal du tro og mene?

Du er nødt til at bruge dit sædvanlige kendskab til medarbejderen.

Oplever du, at der er en væsentlig ændring i vedkommendes humør, udstråling m.m. Kan du se, at resultaterne bliver dårligere? Hvis resultaterne er forringet og medarbejderen slår det hen, er det alene grund for dig til at gøre noget.

Hvis det mest er humørændringer eller at vedkommende måske isolerer sig, kan det være vanskeligere. Du kan – på baggrund til dit kendskab til vedkommende – se på stress-skalaen. Er der mange belastninger i vedkommendes liv? Husk, at belastninger i arbejdslivet også spiller ind på vedkommendes stress-niveau.

Du kan – med en psykisk træt medarbejder – blive nødt til at "beordre" vedkommende til at arbejde mindre, du kan blive nødt til at prioritere vedkommendes opgaver og tage opgaver fra – også selv om vedkommende benægter, at det er nødvendigt.

Det kendetegner meget stressede personer – og personer, der nærmer sig at være eller er psykisk trætte – at de "overhører" deres egne stress-symptomer. Vedkommende er derfor måske ikke klar over de tegn og symptomer, du kan se! En mellemløsning kan derfor være, at du beder medarbejderen om at holde øje med sine egne signaler i en uges tid. Herefter mødes I igen. Og så må du om nødvendigt skære igennem.

Når man er psykisk træt, har man brug for omsorg – dvs. at "nogen" (altså dig som leder) griber ind og giver én, hvad man har brug for – uden at man skal bede om det.

I den forbindelse er det altafgørende, at du gør det på en måde, så medarbejderen ikke føler det som et nederlag eller som et problem for dig eller afdelingen. Hvis du føler det sådan, må du "tage det på dig som leder" og holde det for dig selv. Medarbejderen skal virkelig opleve, at det er i orden, at han eller hun nedsætter sin arbejdsindsats.

5. Medarbejderen er udbrændt

Hvis du har mistanke om, at en medarbejder er udbrændt, skal du hurtigst muligt tage det op med vedkommende og evt. kontakte personaleafdelingen, HR Support - 2 64 00 - eller BST og få hjælp.

Test dig selv:

Du skal have en ny medarbejder i afdelingen.

Du har en ansøger. Du har gjort dig mange tanker om, hvilken profil medarbejderen skal have. Du har haft flere ansøgere til samtale, og der er særligt en, der hæver sig over de andre.

Denne ene ansøger har de vigtigste af de faglige kvalifikationer, er energisk og effektiv, har en god måde at kommunikere på, og vedkommende har også virkeligt gode samarbejdsevner.

Ansøgeren kan dokumentere gode resultater fra tidligere arbejde inden for et tilsvarende område.

I det hele taget ser det ud til at være den ansøger, du har drømt om.

Du beslutter dig for at kalde vedkommende til en samtale, hvor du vil tilbyde vedkommende jobbet.

Ved samtalen siger vedkommende, at han/hun er meget positiv over for tilbudet og gerne vil have jobbet. Dog er der en ting, I lige skal tale om. Medarbejderen er villig til at yde alt det bedste for Novo Nordisk i tiden fra 9 til 17 - men vil ikke arbejde om aftenen eller i weekenden under nogen omstændigheder.

Hvad gør du? Er vedkommende stadig din foretrukne kandidat?

Hvad er stress

Stress er en fysiologisk, psykisk og/eller adfærdsmæssig reaktion på påvirkninger, der opleves belastende og giver følelsen af stress.

Stress hænger sammen med den måde, vores krop og nervesystem fungerer på.

Forskellige påvirkninger får vores nervesystem til at udskille adrenalin og kortisol. Det sætter kroppen i "alarmberedskab". I første omgang giver det os et overskud til at tackle umiddelbare farer. Men hvis farerne ikke forsvinder, eller det ikke lykkes os at tackle dem, bliver kroppen udmattet af den øgede udskillelse af navnlig kortisol.

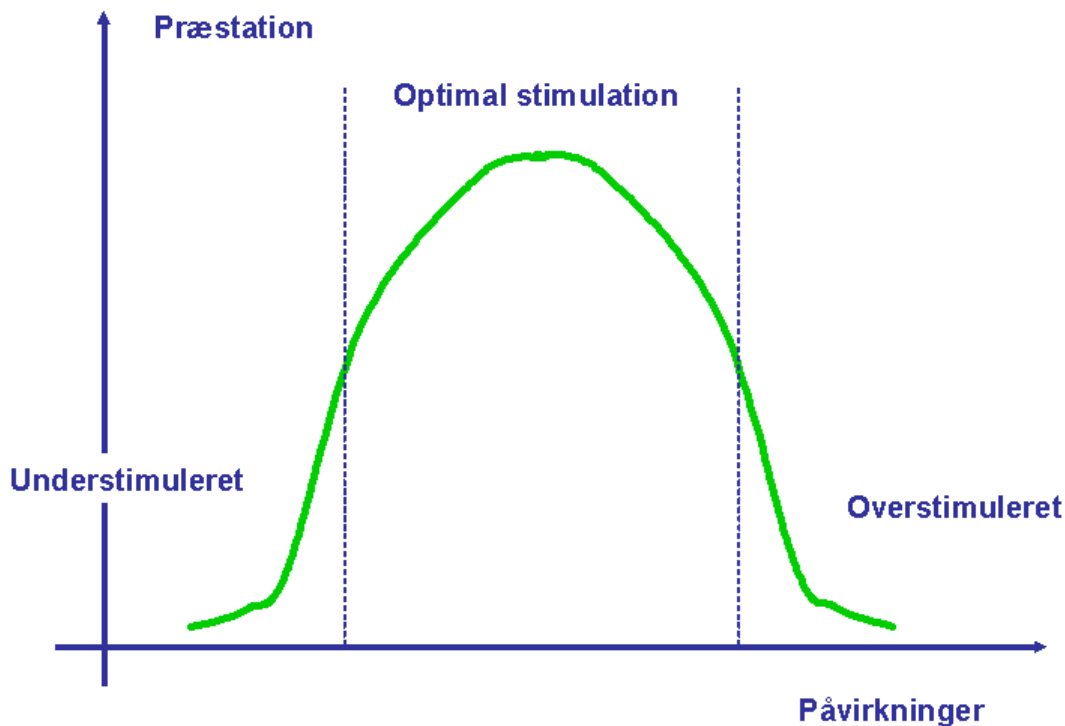
Samtidig kan en ond cirkel opstå; når man er stresset, opfatter man ofte situationer som værre, end de er, og det kan medvirke til at stresse kroppen yderligere. Stressen får altså en til at opleve, at man ikke magter den situation, man står i, og det får påvirkningerne til at virke endnu mere stressende.

Når kroppen producerer for meget kortisol, er man udmattet uden at kunne slappe af. Den biologiske døgnrytme gør, at kortisol-produktionen for de fleste af os stiger kl. 3-4 om morgenen. Hvis du allerede har for meget kortisol i kroppen, vågner du derfor tidligt og har svært ved at falde i søvn og slappe af igen.

Kortisol hæmmer også immunforsvaret. Kroppens modstandskraft svækkes, og man oplever ofte, at man lettere bliver syg i perioder, hvor man er stresset.

Stress-håndtering handler om at få brudt denne onde cirkel. Du kan finde mere om dette på siderne "Stress-håndtering"

Præstationskurven



Hvis der er for få påvirkninger, bliver man understimuleret. Det kan medføre, at man bliver rastløs eller lad - men kan i sidste ende også give stress-lignende symptomer.

Man kan yde sit bedste, når antallet af påvirkninger er optimalt (antallet er forskelligt fra person til person). Man vil være kreativ, konstruktiv, effektiv og i det hele taget bidrage på den bedst mulige måde og udvikle sig.

Hvis der er for mange påvirkninger, bliver man overstimuleret, man præsterer mindre og kvaliteten af præstationerne falder. Med vedvarende overstimulation bliver præstationerne ringere og ringere, ligesom ens helbred lider overlast.

Vi kan godt tåle travlhed og tidspres i en periode uden at det medfører stressreaktioner, hvis vi vel at mærke kan se, at der forude kommer en periode med normal arbejdsmængde.

Eftersom stress udvikler sig over en periode, er der faktisk muligt at skride ind over for påvirkningerne, før de udvikler sig belastende.

Generelt har det størst virkning at [forebygge](#) de påvirkninger, der giver stress. Det hjælper kun på kort sigt at fokusere på symptomerne; hvis påvirkningerne ikke ændres, er der en stor risiko for, at stressreaktionerne vender tilbage - somme tider endda værre end i første omgang.

Et job hos os er aldrig bare et job

At være ansat i Novo Nordisk er både givende og krævende.

- Vi vil være der, når vores kunder har brug for os.
- Vi vil være innovative og effektive i alt, hvad vi gør.
- Vi vil tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere ved at gøre virksomheden til en udfordrende arbejdsplads.

Vi bestræber os dagligt på at finde den rette balance mellem medmenneskelighed og konkurrencedygtighed, det korte og det lange sigt, egeninteresse og hensynet til kolleger og samfund. Ikke mindst skal vi finde vores egen balance mellem arbejds- og familieliv.

Når arbejdspresset øges, er den nærliggende løsning at arbejde hurtigere og længere. Det går an i en periode. Men man har også brug for perioder, hvor belastningen er mindre.

At arbejde mere og længere kan gå ud over balancen mellem arbejds- og familieliv. Men et øget pres i familielivet kan også gå ud over ens arbejdsliv. Derfor er den rette balance så vigtig.

Den rette balance

Novo Nordisk lægger vi vægt på at finde den rette balance. Vi skal skabe en balance imellem vores mål i forhold til omverdenen og i de krav, vi stiller til os selv. Vi skal tage hensyn til vores patienter og det omgivende samfund - og vi skal tage hensyn til os selv i vores bestræbelser på at nå disse mål.

At skabe en balance er både en udfordring og et dilemma. I Novo Nordisk skal vi kunne tåle dilemmaer, vi skal erkende dem som virkelighed. Og vi skal lære at handle i forhold til dem. Det betyder, at i mange situationer drejer det sig ikke om et "enten-eller", men snarere om et "både-og".

Det er en stor udfordring og kan i nogle situationer være med til at øge risikoen for belastninger. Som ansat i Novo Nordisk lever vi alle med den store udfordring på en gang at skulle vise ansvar - og samtidig at tage ansvar for os og vores familieliv. Nedenfor er en liste over de særlige udfordringer, vi står over for som ansatte i virksomheden.

Særlige udfordringer for ansatte i Novo Nordisk

Hos Novo Nordisk er vi som medarbejdere en gruppe, der har højere risiko end gennemsnittet for at opleve stress og stress-symptomer. Det skyldes en række forhold:

Som virksomhed vil vi være verdens førende diabetes care-virksomhed. Vi vil være der for vores kunder, og vi vil være innovative og effektive i alt, hvad vi gør.

Vi fokuserer på konkurrence og vil være bedst. Det stiller krav til hver enkelt medarbejder.

Vores bundlinje er tredobbelt: Vi skal være økonomisk, miljømæssigt og socialt ansvarlige. Det gælder både indadtil og udadtil og stiller igen store krav til os.

Derudover vil Novo Nordisk tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. Noget af det, der kendetegner os som de bedste medarbejdere er vores store engagement i det, vi laver og vores ønske om at klare, ambitiøse mål. De bedste medarbejdere stiller store krav til sig selv og har høje kvalitetsmål.

Medaljens bagside er, at medarbejdere, der er meget engagerede og stiller store krav til sig selv, har en stor risiko for at udvikle stress - netop fordi de giver meget af sig selv i deres arbejdsindsats. De arbejder mere og længere, når arbejdspresset er stort. Det har omkostninger: At arbejde meget og længe er en belastning. Kroppen har behov for hvile og restitution. Også selv om det er spændende og engagerende ting, man laver. Når man er dybt engageret i det, man laver, overhører man lettere kroppens og omgivelsernes signaler. Men på et tidspunkt kan det pludselig blive "for meget". Og så mindskes ens velvære og effektivitet.

På Novo Nordisk har de fleste af os opgaveorienterede job. Hvor man tidligere i højere grad havde en funktion, man skulle varetage, og som ophørte med arbejdstidens ophør, er der ikke i dag samme rammer om arbejdstiden. Opgaven, vi skal løse, fortsætter vi ofte med at tænke over, også når vi formelt har fri.

Det kan vi gøre for at mindske risikoen for stress hos Novo Nordisk:

- Vi skal prioritere mellem de opgaver, vi skal løse. Vi skal hele tiden bruge vores tid og ressourcer på det, der skaber værdi for vores patienter og for virksomheden.
- Vi skal kunne og turde sige til og fra i forhold til vores egen formåen og vores egne grænser. Som enkeltperson, som afdeling og som virksomhed. Så kan vi koncentrere os om det, der er vigtigst - og det, vi kan magte.
- Vi skal til stadighed blive bedre til at klare forholdet mellem krav og ressourcer, vores arbejdspress og oplevelsen af stress. Vi skal finde "Den rette balance".

Per Formances historie - et eksempel

Per Formance klarede sig godt i skolen og i gymnasiet. Han fandt hurtigt ud af, at han gerne ville tage en videregående uddannelse. Han søgte og kom ind. I perioden, mens han ventede på at begynde det første semester, havde han forskellige former for erhvervsarbejde. Samtidig kunne han godt lide at være sammen med vennerne og kæresten.

Da han kom ind på sin uddannelse, syntes han, at det var spændende. Der var mange fag, og mange opgaver, der skulle laves. Der var naturligvis også en del mindre spændende fag, men Per var god til at sætte sig op til det, han nu skulle lave – og de fag, han skulle til eksamen i. Generelt gik det ham ret godt. Han fandt stadig tid til at være sammen med vennerne, og også den nye kæreste brugte han en del tid sammen med. Ind imellem var der problemer i forholdet, når hun syntes, at han brugte for meget tid på studierne. Men det var vigtigt for ham at klare sig godt. Han var med i læsegrupper og studiegrupper og ind imellem deltog han også i projektgrupper. Han lå sjældent på den lade side i den slags gruppearbejder. Tit og ofte var det Per, der fik de gode ideer til, hvordan opgaven skulle gribes an. Han kunne godt lide at tage initiativer og være med til at nå de bedste resultater.

Indimellem var der ting på studiet, der gik ham imod, men med vennernes og kærestens hjælp kom han igennem det alligevel. Hans kæreste kunne også godt lide, at hun kunne mærke, at han havde brug for hende – også i forbindelse med studiet. Og samtidig syntes hun ind imellem, at han brugte for meget tid på alt det gruppearbejde.

Da han blev færdig med studiet vidste han, at han gerne ville arbejde for Novo Nordisk på et tidspunkt. Novo Nordisk havde et godt omdømme blandt de studerende, og han havde hørt, at der var gode muligheder for at gøre karriere.

Per søgte på flere forskellige stillinger – og han blev også kaldt til samtale. Først hos afdelingslederen og siden til en personlighedstest. Per var meget tilfreds med de ting, han fik at vide af afdelingslederen om de muligheder, der var i jobbet. Per kunne se, at han i arbejdet på Novo Nordisk kunne komme til at arbejde med mange udfordrende opgaver. Han blev også spurgt, om det betød noget for ham, at han blev ansat i en medicinalvirksomhed. Egentlig ikke. Det, der betød noget for ham, var de spændende opgaver og muligheden for karriereudvikling.

Da Per fik at vide, at han fik jobbet, fejrede han det sammen med vennerne og kæresten – og også hans familie var stolte af ham.

Den første tid

I Pers første tid på Novo Nordisk syntes han godt nok, at der var mange ting, han skulle sætte sig ind i. Der var et helt særligt sprog på Novo Nordisk med forkortelser og fagudtryk, og selv om Per kendte en del af dem, blev de nu pludselig brugt på dansk og engelsk i flæng. Der var også mange nye kolleger og afdelinger, han skulle lære at kende. Heldigvis kunne han vældig godt lide de fleste af sine kolleger. De satte som han pris på at få noget fra hånden, og de var åbne over for nogle af hans ideer og forslag til ændringer. I begyndelsen stak han naturligvis fingeren i jorden, men efterhånden begyndte han at komme med forslag og tog initiativer, som han havde været vant til fra studiet.

Men der var mange ting at forholde sig til. Kvalitetssystemet, Novo Nordisk Way of Management, Fundamentals, APIS, udviklingsplaner, klimamålinger, afdelingsmøder, halvårsmøder og meget, meget mere.

Pers kone var glad for at se, at Per var så glad for sit arbejde – selv om hun ind imellem syntes, at det kom til at fylde lidt for meget. Per havde også fået en bærbar computer, som han oftere og oftere sad og arbejdede med om aftenen og i weekenderne. Ind imellem spurgte hun ham, om de andre i afdelingen arbejdede lige så meget. Det gjorde de, sagde han. Nogle gange indrømmede han dog, at han netop var i gang med en opgave, som var særligt vigtig – og han derfor faktisk mere eller mindre arbejdede derhjemme for sin egen skyld. Der kom også så mange mails, som han ikke kunne nå at læse i løbet af dagen.

Heldigvis var han god til at lægge det fra sig, når han altså ikke lige sad ved computeren. De hyggede sig og havde god kontakt til de nærmeste af deres venner.

Arbejdet

Per var glad for sit arbejde. Og efterhånden som han havde hørt mere om Novo Nordisk, produkterne og patienterne var det begyndt at betyde noget for ham, at han arbejdede med medicin og med at hjælpe patienter til et bedre liv. Han var stolt af at arbejde for Novo Nordisk. Derfor ville han også gerne lægge mange kræfter i sit job.

Men han glædede sig nu alligevel ind imellem til, at han fik et større overblik, så opgaverne ikke ville tage så lang tid. Og selv om Novo Nordisk var en god virksomhed, begyndte han alligevel at opleve, at der var upraktiske ting, man ikke kunne komme til at ændre på – og systemer, som snarere besværliggjorde arbejdsgange end at gøre dem effektive.

Han tog det op med lederen og i afdelingen – og ind imellem fik han lov til at arbejde med ændringsforslag, men mange af dem kom ikke videre. Per begyndte at opleve, at indimellem blev det han lavede, ikke brugt til noget. Og noget af det, var endda ting, som han syntes, var det allervigtigste. Han kunne ikke forstå, at hans leder og kolleger ikke kunne se det. Men han affandt sig med, at sådan må det nok være i en større virksomhed. Men frustrerende, det var det nu.

Det var særligt frustrerende, når det var noget, han havde brugt ekstra tid på og havde siddet og lavet om aftenen og i weekenden. Eller når han havde været nødt til at bruge megen tid på at læse nogle ligegyldige e-mails. Nogle gange var det hele føljetoner, han kunne følge med i. Det var også et problem, fordi hans kone var begyndt at beklage sig mere over det: - Det kan da ikke være meningen, at du skal arbejde hjemme næsten hver aften og hver anden weekend. De havde faktisk skændtes om det et par gange. - Hvis det alligevel ikke bliver brugt til noget, kan du jo lige så godt lade være, havde hun sagt.

Men han ville jo netop gerne gøre det så godt, at det ville blive brugt. Og så var det altså svært at indrømme over for hende, at det ikke var blevet til noget alligevel.

Men der var også stadig masser af spændende opgaver, hvor han virkelig kunne se, at hans arbejde betød noget. Han var nu langt bedre til at forstå Novo Nordisk og overskue de mange systemer og afdelinger. Det var utroligt, at selv efter mere end to år i firmaet kunne der stadig dukke begreber og forkortelser op, som han ikke kendte.

Han syntes ikke, at den mindre organisationsændring, de havde gennemgået i området, burde betyde noget. Det var jo trods alt kun mindre ændringer, og kollegerne pjattede med, at sådan noget sker tit i Novo Nordisk. Arbejdet var jo mere eller mindre det samme, og han påtog sig mange spændende opgaver. Flere af dem krævede, at han ind imellem "gav den en ordentlig skalle" for at nå det, så hans kone syntes stadig, at han arbejdede meget. Hvis han skulle være helt ærlig, glædede han sig også selv til, at hans arbejdspressen en dag ville blive mindre. Og en af de gode ting ved Novo Nordisk var, at man talte meget om, at man skulle finde en balance mellem arbejdsliv og privatliv. Det var han glad for, for nu havde de købt hus og ventede deres første barn.

Privatlivet

Per var glad for huset – og han nød at være blevet far. Men det var også hårdt. Der blev mindre tid til at slappe af. Han arbejdede stadig hjemme, der var familien og huset, der skulle passes – og vennerne skulle der også være plads til.

Han begyndte at sove dårligere om natten. Ind imellem lå han og spekulerede over små ting ved de opgaver, han var i gang med – eller han vågnede tidligt og tænkte over de ting, han skulle have klaret i løbet af dagen. Der var tit en masse småting, som han ikke fik lavet – og typisk kom han i tanker om dem, når han lå i sin seng. Ind imellem fandt han ud af, at han lige så godt kunne stå op og lave dem. Det hjalp på stress-følelsen at få tingene fra hånden.

Han ville ikke lade det gå ud over familien, så han tog sig den tid til sin kone og sit barn, som han syntes var nødvendigt, men det lagde et pres på ham, når han vidste, hvad han skulle nå på arbejdet. Han snakkede med sin leder om det, og lederen hjalp ham med at prioritere nogle opgaver fra. Men det var svært at lade dem ligge, for det var tit de opgaver, som Per syntes gav ham lidt overskud til det mere rutineprægede.

Pers valg

Han glemte flere småting i arbejdet – og han var også begyndt at lave nogle tåbelige fejl. Han sørgede for at nå de ting, han blev målt på – men det genererede ham, at han ikke kunne klare det øvrige også.

Han syntes, at han før i tiden havde været bedre til at have flere bolde i luften på samme tid. Når der kom ting op på afdelingsmødet, der skulle ordnes kiggede de andre også på ham, fordi de havde været vant til, at det tog han sig af. Men det havde han simpelthen ikke overskud til længere. Nogle gange følte han sig presset til at melde ind på en opgave, selv om han egentlig ikke syntes, at han havde tid. Og han fik sjældent løst den ordentligt, når det var på den måde. Han var begyndt at tænke lidt på, om de andre i afdelingen måske syntes, at han var en dårlig kollega. Og han var af og til nervøs for, om hans chef syntes, at han ikke var god nok. Hvordan kunne de andre få det til at hænge sammen?

Han var begyndt at prioritere. Det var han nødt til. De så ikke så mange af vennerne mere, og det var heller ikke så tit. De var nødt til at have noget tid – bare med den lille familie. Og også på arbejdet valgte han at lade være med at gå til fælles kaffepause, og ofte spiste han frokost for sig selv. De andre stak til ham ind imellem, men han havde andre ting at bruge sin tid på end at drikke kaffe og snakke om ligegyldige ting.

Og på deres klimadag sad nogle af de nye og sagde, at de syntes, at man skulle lave flere fælles ting i afdelingen uden for arbejdet. Det var mærkeligt at tænke på, at sådan havde han selv været. Men med modenheden kom også evnen til at prioritere. Han kunne ikke forstå, at de andre syntes, at det var så vigtigt med de ligegyldige småting. Den kaffe, han skulle have – og det blev til en del – den kunne han da drikke, mens han arbejdede.

Han var også presset af, at han var syg ind imellem. Han havde tit smerter i nakken, og ind imellem også ondt i maven. Det hjalp lidt, at han kunne sidde derhjemme og arbejde, mens han var syg. Så lå der ikke helt så meget på hans bord, når han kom tilbage.

Hans leder snakkede med ham om hans fravær, men han syntes ikke, der var noget underligt i det. Den lille blev jo syg ind imellem, så selvfølgelig blev han også smittet.

Pers helbred

Han nød sine ferier. Det var godt med flere uger i træk, for han brugte som regel de første par dage på at falde ned. Og de sidste dage, inden han skulle på arbejde, checkede han også lige sin mailbox, for ikke at blive helt overrasket, når han kom tilbage på kontoret. Det værste var, at han slet ikke længere fik nogen forståelse fra sin kone. Hun sagde, at han var mere gift med Novo Nordisk end med hende. Hun kunne ikke forstå, at han var nødt til. For arbejdets OG for sin egen skyld.

Det gjorde det heller ikke nemmere, at hans smerter i nakke og skuldre blev værre. Nu var der næsten ikke nogen dage, hvor han ikke havde smerter. Heldigvis kunne det værste stilles med piller. Han kone syntes ikke, at han skulle spise alle de piller, men det var da ham, der havde smerterne.

Et andet forstyrrende element var kollegerne. De afbrød ham med alle mulige ligegyldige småting. De dage, hvor han kunne sidde hjemme uden at blive afbrudt, fik han lavet meget mere. I virkeligheden ville det være meget nemmere at arbejde, hvis man ikke skulle have kolleger. Heldigvis hjalp det, at han gav dem korte svar. Så kom de sjældnere. De snakkede sikkert om ham til deres kaffepauser, men han var ligeglad. Han kunne godt klare sine opgaver selv.

Han læste de mest nødvendige mails og han løste de væsentligste opgaver. Resten var han nødt til at lade ligge. Det var ikke helt tilfredsstillende, men det var nødvendigt. Ind imellem kom der naturligvis nogle småopgaver, han var nødt til at tage sig af. Men han brugte ikke længere spildtid på at komme med forslag eller ideer til at ændre på tingene. Prioritering, tænkte han.

En dag blev hans smerter og spændinger så stærke, at medicinen ikke hjalp. Han havde ikke tid til at gå til lægen, men da det havde stået på i et par uger, gik han alligevel derop en dag i eftermiddagskonsultationstiden.

Hans læge spurgte til hans arbejde og familien og meget mere. Til sidst kiggede lægen på ham og sagde: "Per, du er jo stresset. Jeg tror, du skal sygemeldes". "Hvad mener du?" sagde Per. "Jeg er da overhovedet ikke stresset" – og desuden har jeg ikke tid til at være sygemeldt, tænkte han...

Tjekliste om stress

Hvis du er i tvivl om, om du er stresset - eller har risiko for at blive det, kan du bruge tjeklisten for stress-symptomer herunder.

Det er ikke altid, at man er opmærksom på sine egne stress-symptomer - eller vil indrømme over for sig selv eller andre, at man er stresset.

I sådanne situationer kan det være en hjælp at bruge en tjekliste som denne.

Tjekliste om stress

Tænk på, hvordan væsentlige forhold har ændret sig i dit liv igennem det sidste år?

Giv fra 0 til 5 point ved hvert spørgsmål.

Ved de spørgsmål, hvor tingene er så gode, som de kan være eller måske har forandret sig til det bedre, giver du 0 point.

Ved spørgsmål, hvor tingene har forandret sig til det meget værre giver du 5 point.

Hvis det ligger ind imellem, giver du 1-4 point.

Point 0 - 5

- Bliver du let træt? Er du snarere udmattet end energisk?
- Irriterer folk, du kender, dig ved at fortælle dig, at "du ser ikke så godt ud for tiden"?
- Arbejder du hårdere og hårdere og opnår mindre og mindre?
- Bliver du stadig mere kynisk og uengageret?
- Bliver du ofte grebet af en tristhed, du ikke kan forklare?
- Glemmer du ofte aftaler?
- Ser du nære venner og familie mindre end før?
- Har du for travlt til at nå at ringe til folk eller skrive julekort?
- Lider du af fysiske småkavanker såsom hovedpine, forkølelsessymptomer eller lignende?
- Er glæde en sjælden ting for dig?
- Føler du dig desorienteret, når dagens aktiviteter er slut?
- Er det muligt for dig at le og lave vittigheder om dig selv?
- Forekommer sex dig mere besværligt, end det er umagen værd?
- Har du meget lidt at sige andre?

Samlet score:

Er du stresset?

0-25: Du har det fint

26-35: Der er nogle ting, du skal være opmærksom på: Læs toolboksen og få ideer

36-50: Du er stresset - brug tid på at læse disse sider igennem og foretag ændringer i dit liv

51-65: Du er så stresset, at du bør søge hjælp. Snak med din leder eller BST om det.

65+: Dit helbred er i fare. Tal med BST og/eller din egen læge.

Fra: Bo Netterstrøm (1997): "Klar besked om stress"

Hvem får stress?

Vi kan alle blive stressede; nogle hyppigere end andre. Det afhænger af, hvilke krav der stilles til os, og hvilke ressourcer vi har til at klare kravene med. Ressourcer i vores arbejde - og i vores liv som helhed.

Mennesker, der stiller store krav til sig selv, får lettere stress end andre. Har man ingen at kunne tale med om sine problemer, får man også lettere stress end ellers.

Hvis man har lært, at man skal præstere for at blive holdt af, bliver man lettere stresset.

Lader man sig gå på af bagateller og lader sig irritere af småting, bliver man lettere stresset, end hvis man kan tage tingene "oppefra og ned" eller humoristisk.

Hvis man føler, at en større opgave er en belastning, får man lettere stress, end hvis man tager opgaven som en udfordring.

Hvis man er i en situation i sit liv, hvor der er mange forandringer - eller hvor man skal forholde sig til mange ting, vil man lettere opleve, at man føler sig stresset.

Og hvis man engagerer sig i mange ting, vil man også løbe risikoen for at blive stresset.

Og endelig, hvis man er i dårlig fysisk form, får man også lettere stress, end hvis man er i god form.

Hvordan bliver man stresset?

Man kan blive stresset, hvis man i en længere periode er udsat for store krav, som man ikke føler, at man kan håndtere eller ikke synes, at man har indflydelse på.

Det handler om hele ens situation. De samme forhold og påvirkninger kan virke både stimulerende og belastende. Det er mest af alt mængden af påvirkninger, der giver stress. Samt den sammenhæng, påvirkningerne optræder i - det psykiske arbejdsmiljø.

Det, der skaber udvikling i en sammenhæng, bliver belastninger i en anden.

Udvikling eller belastning

Med et godt psykisk arbejdsmiljø vil medarbejderen oftere opleve påvirkninger i arbejdet som udfordringer og dermed blive stimuleret til udvikling. For grupper og virksomheder er resultatet bl.a. effektivitet, fleksibilitet og overlevelsedygtighed.

Om arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø er godt eller dårligt, afhænger af mange forhold. I et udviklende psykisk arbejdsmiljø oplever medarbejderen empowerment, selvstændighed, motivation, kompetence, selvtillid, arbejdsglæde og har det i det hele taget godt på arbejdspladsen.

Medarbejderen har klare mål for arbejdet og samarbejdet og mulighed for at få støtte og opbakning fra kolleger og ledelse. Og især har medarbejderen kontrol over sin egen arbejdssituation og mulighed for at omprioritere opgaver i perioder med spidsbelastninger.

I et dårligt psykisk arbejdsmiljø vil påvirkninger oftere opleves som belastninger. Her udvikler medarbejderen sig ikke, men vil snarere blive ineffektiv og udvikle negative reaktioner og i sidste ende symptomer på stress, dårligt (psykisk) helbred og psykosomatiske sygdomme. Dette forløb er beskrevet på siden "[Sådan udvikler man stress](#)".

Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kendetegnes bl.a. af uklare mål, manglende opbakning fra kolleger og ledelse, manglende anerkendelse, konflikter m.m. Andre væsentlige påvirkninger kan være, at medarbejderen ikke føler, at han eller hun har kontrol over sin egen arbejdssituation - og dermed har vanskeligt ved at ændre på forholdene.

Udfordringer bliver til belastninger, når der opstår modsætninger imellem de krav, der stilles, og de ressourcer, den enkelte, gruppen eller afdelingen har til rådighed.

Hvordan reagerer man på stress?

Fra påvirkning til belastning

Uanset om de påvirkninger, der kan fremkalde stress, stammer fra privatlivet eller fra arbejdet, kan de over tid udvikle sig som belastninger.

Vi har alle sammen nogle indgroede måder at tackle situationer på. Nogle virker, andre gør ikke. Selv om en handling ikke virker, gentager vi den alligevel om og om igen. Særligt når vi er i pressede situationer - som netop stress er et udtryk for.

Fremfor at gentage handlinger, der ikke løser problemet, skal man i stedet forsøge at gøre noget andet. Næsten ligegyldigt hvad. Hvis det, man gør, ikke virker, hjælper det ikke meget at gøre mere af det.

Det er vigtigt at vide, hvad du typisk gør i stress-situationer. Der, hvor du gør noget, der ikke virker, må du sætte dig nogle realistiske mål for at prøve at gøre noget anderledes. Selv små ændringer er vigtige, når det er skridt i den rigtige retning!

Det er godt at være bevidst om, hvordan man fungerer i pressede situationer. Du bør først og fremmest selv være opmærksom på, om du får [stress-symptomer](#).

Men du kan også spørge din leder eller dine kolleger, [om du gør noget u hensigtsmæssigt](#) i stressede situationer - de vil næsten altid have lagt mærke til det. Jo mere stresset, du bliver, jo mere vil du blive ved med at gentage dine egne handlingsmønstre - og jo mindre hjælper det. Indtil din krop siger fra med nogle tydelige symptomer (og så oplever andre dem også).

Derfor skal du forsøge at ændre dine handlemåder, inden situationen for alvor bliver presset.

Typiske stress-reaktioner

Sådan reagerer vi under pres

Den måde, vi reagerer på, har betydning for, om stress fører til sygdom. En u hensigtsmæssig måde at tackle stress på, kan forværre stressen.

Husk derfor:

- Overhør ikke dine egne stress-signaler
- Lad være at arbejde mere eller længere for at overvinde stressen
- Brug ikke stimulanser som kaffe, cigaretter, hovedpinepiller eller anden medicin til at forsøge at øge din indsats

Den slags reaktionsmåder har som regel til formål at reducere følelsen af stress, men løser ikke problemet.

Typisk er der to overordnede måder, vi reagerer på under pres: Nogle reagerer udad mod andre, hvorimod andre vender reaktionerne indad.

Ens stress-reaktioner kan medføre, at man trækker sig væk fra andre, at man isolerer sig eller bliver negativ og mere opfarende.

Nogle af de mest forekommende stress-reaktioner er:

- Du bliver lettere irriteret
- Du laver fejl, du normalt ikke laver
- Du glemmer flere ting - eller kommer hele tiden i tanker om store og små ting, du skal huske - og alligevel glemmer
- Du har mindre energi end normalt
- Du er pludselig nødt til at yde en ekstra indsats, når du løser opgaver, der tidligere var rutinearbejde og bare blev løst uden problemer
- Du har ikke lyst til noget mere og finder ikke den samme fornøjelse ved tingene som tidligere
- Du har sværere ved at falde i søvn

- Du vågner flere gange om natten
- Du vågner tidligere, end du plejer
- Dine tanker kredser om problemer i stedet for om løsninger
- Du har hyppigere hovedpine eller maveproblemer
- Du bliver tit misforstået - eller slet ikke forstået

Hvis du genkender disse tegn hos dig selv eller en kollega, er der grund til at tage det alvorligt.

Hvis du opfører dig på en eller flere af disse måder som en reaktion på stress og gentager det, selv om det ikke hjælper på din situation, taler man om, at reaktionen bliver "et symptom på stress". Et fastlåst handlingsmønster kan altså både være en reaktion og et symptom på en ubalance.

Få ideer til, hvad du kan gøre for at ændre det på siden: [Stress-håndtering](#).

Sådan udvikler man stress

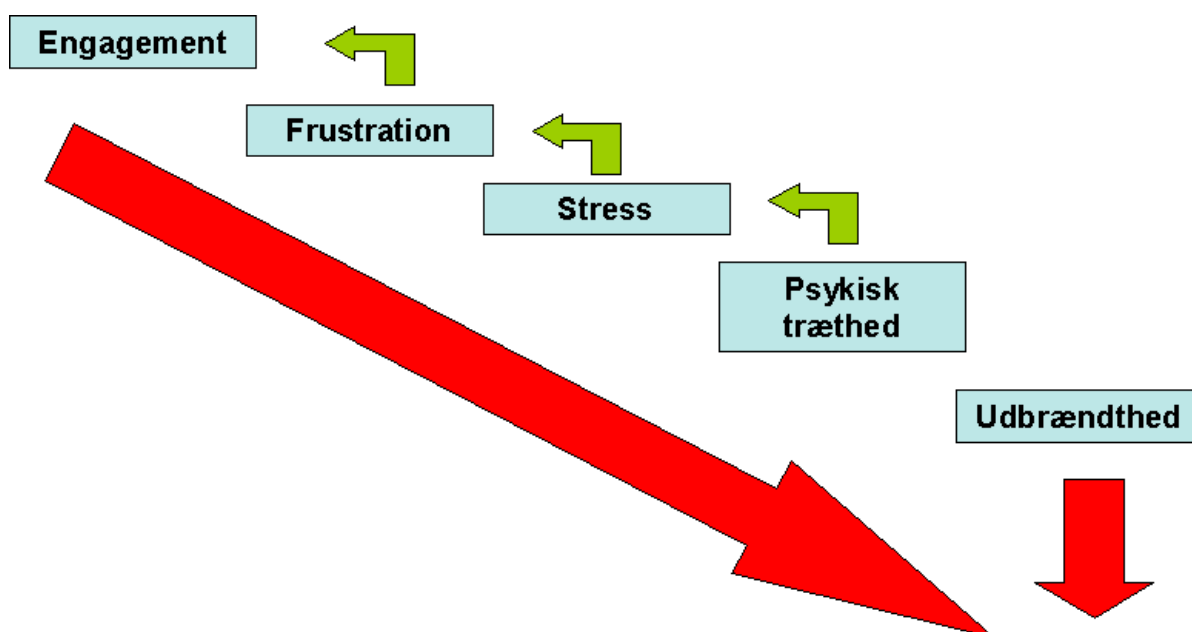
Stress som en belastende tilstand udvikler sig over en længerevarende periode.

Vi kan alle opleve at blive stressede i kortere perioder, og det er der ikke noget skadeligt i. Det skadelige indtræffer, hvis de stressende påvirkninger ikke tager af eller forsvinder. Hvis man ikke får mulighed for at slappe af ind imellem, bliver stress-reaktionerne belastende for helbredet.

Typisk er forløbet for udviklingen af stress, at man begynder med at være meget engageret i sit arbejde. Hvis - eller når - man udsættes for påvirkninger i længere tid, som er større, end man kan klare, bliver man frustreret.

Hvis man vedvarende er udsat for frustrerende påvirkninger, som man ikke kan se en ende på, bliver man stresset. Vedvarende stress fører til psykisk træthed. Hvis man igennem længere tid har været psykisk træt, og der ikke sker forbedringer i ens situation, ender man med at blive udbrændt.

Model 1: Udvikling af stress og psykisk træthed



Så længe, man er frustreret og stresset, er man som regel selv i stand til at gøre noget ved det – om end man kan have brug for hjælp. Når man er blevet psykisk træt, er det sædvanligvis nødvendigt, at andre griber ind.

Hvis man først er blevet udbrændt, er der oftest umuligt at få det bedre i det samme job. Her er man nødt til at skifte arbejde for at få det bedre.

Fra engagement til udbrændthed

Stress, psykisk træthed og udbrændthed udvikler sig langsomt hos en medarbejder - ofte sker det over flere år. I forløbet kan medarbejderen gennemgå forskellige stadier, hvor nogle kan have karakter af en krise. Forløbet kan beskrives således:

Engagement

I begyndelsen er medarbejderen engageret og anser sit arbejde for at være meningsfuldt. Ved meningsfuldt forstås, at medarbejderen gennem sin indsats opnår betydningsfulde resultater og opnår en vis anerkendelse og respekt fra ledelse og kolleger.

Frustration

Medarbejderen oplever ting i det daglige arbejde, der udfordrer hans eller hendes engagement. Det er måske sværere at nå de resultater, han eller hun havde håbet på. Medarbejderen kan opleve det, som om de gode resultater af arbejdet udebliver eller forsvinder, mens de dårlige resultater jævnligt hjemsøger ham/hende.

Tidspresset og belastningerne er måske større end forventet. Ledelsen er måske mere optaget af kvantitet end af kvalitet, medarbejderens egne kvalitetsnormer kan måske ikke opfyldes osv. Ved sådanne vedvarende oplevelser begynder medarbejderen ofte at føle sig frustreret over dele af arbejdet eller hele sin jobsituation. Medarbejderen kan blive vred og irriteret, men bevarer dog en vis tiltro til, at tingene kan blive bedre.

Stress

Hvis medarbejderen til stadighed oplever frustration uden udsigt til forbedringer, vil frustrationen udvikle sig til egentlig stress. Stress opstår typisk, fordi medarbejderen stilles over for krav i arbejdet, som han ikke har ressourcer til at opfylde. Hvis medarbejderen samtidig har ringe muligheder for at påvirke kravene og ressourcerne, øges hans risiko for stress yderligere.

Arbejdsbetinget stress kan mindske medarbejderens evne til at udføre arbejdet på en fagligt forsvarlig og hensigtsmæssig måde og øge risikoen for, at medarbejderen overser vigtige informationer.

Stress-følelsen opstår, fordi de samlede krav til medarbejderen ikke står mål med hans ressourcer, muligheder eller evner. Det kan skyldes at medarbejderen ikke har mulighed for at ændre på arten og omfanget af kravene. Det kan også skyldes, at medarbejderen mangler støtte og hjælp fra kolleger eller overordnede i sine forsøg på at håndtere kravene. Kollegerne er måske selv i samme situation, eller måske har medarbejderen ikke bedt om hjælp og støtte. Samtidig kan medarbejderen være nervøs for, at det vil få ubehagelige konsekvenser, hvis han ikke kan leve op til de krav, der faktisk stilles, eller de krav, medarbejderen forestiller sig bliver stillet.

Stress kan vise sig hos medarbejderen ved forskellige belastningsreaktioner. Reaktionerne kan være psykiske, fysiske eller adfærdsmæssige.

Psykisk træthed

Psykisk træthed indtræder, hvis medarbejderens forsøg på at tackle de stressende påvirkninger ikke bærer frugt - eller hvis nye stressfaktorer afløser dem, som medarbejderen får klaret, så medarbejderen ikke oplever en periode med ro og mulighed for restitution.

Medarbejderen føler sig magtesløs over for at ændre på påvirkningerne og føler fortsat ikke, at der er udsigt til at opnå de ønskede resultater. Der er tale om et stadium, hvor medarbejderen føler sig udmattet og forsøger at spare på energien ved at mindske kontakten udadtil og viser tydelige tegn på følelsesmæssig tilbagetrækning. Medarbejderen kan udvikle psykosomatiske symptomer og føle sig mislykket, isoleret, nedstemt og pessimistisk.

Hvis medarbejderen definitivt opgiver håbet om at nå sine mål eller ikke prøver at tilpasse målene til et mere realistisk niveau, havner han i en tilstand, der er præget af meningsløshed, resignation og depression.

Medarbejderens engagement, energi og vitalitet bliver mindre, og han intensiverer sin tilbagetrækningsadfærd. Medarbejderens engagement kan i nogle tilfælde genskabes, hvis ledelse og/eller kolleger griber ind. Hvis der ikke justeres på krav eller ressourcer, er der imidlertid risiko for, at medarbejderen bliver egentligt udbrændt.

Udbrændthed

Udbrændthed er en særlig reaktion, der kan følge af langvarig belastning. Tilstanden udvikles, fordi medarbejderen over en længere periode belastes uden at have tilstrækkelige ressourcer eller indflydelse til at håndtere belastningerne.

Dette stadium er præget af apati og kynisme. Medarbejderen udvikler en følelsesmæssig afstand til arbejdet, da hverken arbejdet eller hans indsats giver ham værdi eller mening. Medarbejderen ændrer altså sin holdning til arbejdet og til sin egen rolle.

Den udbrændtes adfærd er ofte præget af negative holdninger til arbejdet, til sig selv og til livet i det hele taget.

Når først man er udbrændt, er den eneste mulighed for at få det bedre, oftest at skifte arbejdssted.

Hvis man har mistanke om, at man er udbrændt, kræver det et samarbejde mellem medarbejderen, ledelsen, HR og socialrådgiver om at finde andre jobmuligheder.

Symptomer på stress

Symptomer

Symptomer på stress udvikler sig som regel over en længere periode. Det begynder med et mildt ubehag eller et enkelt symptom. Hvis man ikke får tacklet stressen hensigtsmæssigt, kommer flere symptomer til, og symptomerne bliver alvorligere.

Man skelner mellem tre slags symptomer:

Fysiske, som viser sig i ens fysiske helbred

Psykiske, som påvirker ens psykiske velbefindende (og i sidste ende kan påvirke en fysisk)

Adfærdsmæssige symptomer, som giver sig udtryk i, at man opfører sig anderledes, end man plejer. Bestemte - fastlåste - reaktioner kan også være symptomer på stress. Adfærdsmæssige symptomer kan efterhånden medføre såvel fysiske som psykiske symptomer.

Fysiske symptomer består typisk i hjertebanken, muskelspændinger, hovedpine, mavebesvær, svedeture, rystelser, øget puls og forhøjet blodtryk.

De kropslige reaktioner bevirker på kort sigt, at man kan yde mere, fordi kortisol-produktionen og stofskiftet øges. Over tid kan man imidlertid udvikle kronisk forhøjede niveauer på flere af de nævnte områder, og det øger risikoen for bl.a. hjerte-kar-sygdomme og mavesår, ligesom de fysiske symptomer kan medvirke til, at man også udvikler psykiske symptomer.

Psykiske symptomer består typisk i, at man bliver anspændt, irriteret, føler ulyst og utilfredshed over for arbejdet, ikke kan engagere sig, får søvnvanskeligheder, man mister lettere overblikket og evnen til at tage ting med et gran humor, man føler sig måske endda deprimeret og angst. Det påvirker ens energiniveau, så man er træt og uoplagt - og derved føler et ekstra pres. Over tid kan de psykiske reaktioner føre til mere vedvarende følelsesmæssig ustabilitet hos medarbejderen. Og de psykiske reaktioner kan øge de fysiske symptomer og forværre f.eks. astma- eller allergireaktioner.

Adfærdsmæssige symptomer kan give sig udtryk i, at man overser vigtige informationer eller begår fejl, at man trækker sig tilbage, isolerer sig, beklager sig mere, bliver aggressiv, har vanskeligt ved at træffe beslutninger, har flere sygedage og bruger flere stimulerende midler som f.eks. alkohol, kaffe, tobak og/eller medicin.

Eller i skemaform:

Fysiske	Psykiske	Adfærdsmæssige
Hjertebanken	anspændthed	glemsomhed
Muskelspændinger	irritation	begår fejl
Hovedpine	manglende lyst og engagement	trække sig tilbage
Mavesmerter	utilfredshed	isolation
Øget puls	søvnproblemer	beklagelser
Forhøjet blodtryk	træthed	aggressivitet
Svedeture	hukommelses- og koncentrationsbesvær	ubeslutsomhed
Indre uro	rastløshed	flere sygedage
	nedsat humoristisk sans	øget brug af alkohol, kaffe, cigaretter, medicin
Appetitløshed	depression	
Vægttab	angst	
Hyppige infektioner		

Udbrændthed

I en særlig kategori findes udbrændthed, som er en lidelse, man kan udvikle, hvis man i en længere periode har lidt af stress og bliver "psykisk træt", uden at man selv eller andre tager hånd om det. Udbrændthed optræder heldigvis sjældent, men kan indebære, at man til slut helt må forlade sit arbejde. På siden "Sådan udvikler man stress" kan du læse særligt om udbrændthed og konsekvenserne heraf.

Symptomernes udvikling

Vores symptombillede er forskelligt fra menneske til menneske og kan variere meget i både sammensætning og styrke. Nogle mennesker forsøger at tackle stress ved at "overhøre" deres egne symptomer. Kroppen signalerer, at man er belastet, men i stedet for at gøre noget ved det, fortsætter man, som man plejer.

Mange af symptomerne kan også være svære for andre at få øje på, før de er blevet temmelig alvorlige. Vi er altså selv ejere af vores eventuelle symptomer, andre kan ikke gætte, om der er noget galt. Først, når stress-symptomerne er blevet meget voldsomme, kan man opleve, at andre ser dem, hvorimod man stadig selv "overhører" dem - og derfor benægter, at man er stresset.

I begyndelsen af et stressforløb kan symptomerne derfor godt opleves som diffust ubehag, som vi til tider bare ignorerer. Vi "tager os sammen", går på arbejde med mave- eller hovedpine og oplever hyppigt, at symptomerne forsvinder i weekenden og blusser op igen om mandagen. Det er tegn på, at de bagvedliggende påvirkninger - årsagerne til belastninger og stress - ikke er bragt ud af verden.

Som regel forsvinder symptomerne, når balancen er genoprettet. Men der findes også helbredsmæssige problemer, der ikke uden videre forsvinder af sig selv. Det drejer sig bl.a. om mavesår, hjerte-kar lidelser og depression. Den type af lidelser kræver oftest behandling i sundhedsvæsenet, og hvis du først får den slags symptomer, kan de ikke tackles alene i forhold til arbejdet.

Det er altså vigtigt at være opmærksom på de mest forekommende stress-symptomer, som vi alle har en tilbøjelighed til at overhøre. Det gælder om at tage dem alvorligt - og at forsøge at få de påvirkninger, der giver stress, ud af verden.

Hvad giver stress?

Der er mange forskellige former for påvirkning, der kan medføre stress-reaktioner.

Vi bliver påvirket af alle de forhold, der indgår i - og er med til at forme - vores liv. Alle disse er med til at afgøre, hvordan vi har det på et givent tidspunkt. En række af disse påvirkninger kommer fra vores arbejde, andre fra vores privatliv.

Der er tale om både fysiske og psykiske forhold. Fysiske påvirkninger kommer f.eks. fra de forhold, vi bor og arbejder i - indretningen af vores kontor, de kemikalier eller biologiske organismer, vi kommer i berøring med, sygdomme etc.

De psykiske påvirkninger kan være: forholdet til vores familie, venner og kolleger, de krav, der påhviler os i forhold til familie, venner, kolleger og arbejdspladsen - og ikke mindst de krav, vi stiller til os selv i vores bestræbelse på at være, som vi gerne vil være.

De fleste af den slags påvirkninger indvirker på vores psykiske velbefindende, vores helbred, trivsel og humør.

Mængden af påvirkninger

Det er særligt mængden af påvirkninger og hvorvidt vi har kontrol over dem, der er afgørende for vores helbred og velbefindende.

En klassisk undersøgelse helt tilbage fra 1967 påviser dette. De to amerikanere Holmes og Rahe undersøgte langt over 1.000 mennesker, som havde udviklet psykosomatiske symptomer og hvilke påvirkninger, der var gået forud for dette.

På baggrund af denne undersøgelse opstillede de en "stress-skala", der med talværdi giver et fingerpeg om, i hvor høj grad bestemte begivenheder kan udløse psykosomatiske symptomer. Du kan finde denne skala på siden "Stress-skala".

Påvirkninger i arbejdet

Alene på jobbet er der et utal af påvirkninger, man bliver udsat for i løbet af en arbejdsdag.

Man har sine APIS-mål og afledte opgaver, der er møder, seminarer samt alle de mange småting, man er nødt til at tage sig af i dagligdagen:

- Indkommende mails
- Telefonopringninger
- Beskeder på telefonsvareren
- Korridorsnak
- Afbrydelser fra lederen
- Afbrydelser fra kolleger
- Kaffepauser
- Rygepauser
- Støj
- Uro

Man lægger planer for sit arbejde, og der går ikke lang tid, før man bliver afbrudt af en eller flere andre ting, man er nødt til at forholde sig til.

Man er nødt til at udskyde noget af arbejdet, og når man ligger i sin seng, kommer man så i tanker om en eller flere småting, man har uskudt - og som man bør huske at lave.

Næste dag bliver man igen afbrudt - og igen kommer man i tanker om ting, når man ellers har lagt arbejdet bag sig.

Risikoen er, at når man tænker over, om man er stresset, fylder de forskellige elementer hver for sig ikke så meget - men det er mængden af dem, der gør en stresset.

Når man skal forholde sig til mange forskellige opgaver, afbrydelser, detaljer og småting, kan man blive overbelastet. Man fordyber sig ikke i de enkelte ting, laver dem overfladisk, får ikke forberedt sig ordentligt og føler, at man hele tiden er et skridt bagud.

Man ser frem til weekender og ferier, for dér kan man få lidt ro - men en del af weekender og ferier går med at tænke på det, man skal huske.

Man kobler sig måske på sin mailbox de sidste dage af ferien - for ikke at blive overrasket, når man for alvor skal begynde igen. Ganske langsomt begynder "balancen" mellem arbejdsliv og familieliv at tippe.

Stress-skala

De to amerikanske forskere Holmes og Rahe opstillede i 1967 en stress-skala på baggrund af interview af over 1.000 personer, som alle havde udviklet stress og stress-symptomer. De konkrete talværdier skal nok ikke tages helt bogstaveligt, men der er ingen tvivl om, at der er en sammenhæng mellem de enkelte forhold og stress.

Tallene er fra nul til hundrede, hvor nul svarer til ingen påvirkning, og 100 til maksimal påvirkning.

Det er værd at lægge mærke til, at der er tale om både arbejdsmæssige og private forhold, ligesom det både er positive og negative forhold, som kan skabe stress og stress-reaktioner. Det kan være meget stressende at lave mange ting - også selv om de hver for sig er spændende og interessante.

Undersøgelsen viste også, at jo flere af den slags forhold, der er i et menneskes liv på en gang, jo større er risikoen for at udvikle stress.

Stress er det, man kalder "multi-faktorelt". Det vil sige, at stressreaktionen ikke fremkaldes af en enkelt faktor, men af en lang række påvirkninger på en gang. Man bliver "overstimuleret" (som omtalt på siden "Hvad er stress?")

I situationer, hvor man er optaget af spændende ting, overhører man ofte sine egne stress-symptomer og fortsætter med at udsætte sig selv for mange påvirkninger i en grad, så det på et tidspunkt pludseligt bliver "for meget".

Ægtefælles død	100	Søn eller datter rejser hjemmefra	29
Skilsmisse	73	Vanskeligheder med svigerfamilie	29
Separation	65	Stor personlig præstation	29
Fængselsophold	63	Ægtefælle ændrer arbejdsforhold	26
Pårørendes død	63	Begynde eller slutte skolegang	26
Tilskadekomst, sygdom	53	Ændring i livsbetingelser	25
Giftermål	50	Ændring i personlige vaner	24
Afskedigelse	47	Vanskeligheder med leder	23
Ægteskabelig forsoning	45	Ændret arbejdstid/ændrede arbejdsbetingelser	20
Ændring i familiemedlemmers helbred	44	Flytning	20
Graviditet	40	Skoleskift	20
Seksuelle vanskeligheder	39	Ændring i fritidsvaner	19
Familieforøgelse	39	Ændring i religiøse vaner	19
Ændringer på arbejdspladsen	39	Ændring i social adfærd	19
Økonomiske forandringer	38	Optagelse af lån (under 100.000 kr.)	17
Nær vens død	37	Ændrede sovevaner	16
Nyt arbejde	36	Ændrede antal familiesammenkomster	15
Ændring antal skænderier med ægtefælle/samlever	36	Ændrede spisevaner	15
Optagelse af lån (over 100.000 kr.)	31	Ferie	13
Overtagelse af prioriteter eller lån	30	Jul	12
Ændrede arbejdsforhold	29	Mindre lovovertrædelse	11

Naturligvis kan der være andre forhold, som påvirker dig mere end dem, der er anført her. Det kan være, at du sidder på storrumskontor eller, at børnene skal bringes til og hentes fra daginstitutioner... Måske kan du have glæde af at udarbejde din egen stress-skala, som passer netop på din situation - og så finde ud af, hvad du kan eller skal gøre ved de mest betydningsfulde stress-faktorer i dit liv!