VI FOREBYGGER STRESS SAMMEN

7 Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen

5 Lederens opgaver med stress

3 Personlige og kollektive strategier

1 Hvad er stress?

4 Aktiverende APV

6 Omgangstone og kollegialitet

10 Forandringer og stress

2 Kan og skal krav

8 Supervision og sparring

9 Stresspolitik

Værktøj 9: Stresspolitik

BFA
Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration

Indhold

1. **Stresspolitikken bliver til**
2. **Organisationens centrale stresspolitik**
3. **Den lokale stresspolitik**
4. **Årsager til stress**
5. **Stress som utilsigtet hændelse**
6. **Gør jeres politik levende**

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration
Studiestræde 3, 3. sal
1455 København K
Maj 2016

ISBN: 978-87-93332-39-3

BFA Branche Fællesskab Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe
Akademikerne, BUPL, DSR, Danske Bioanalytikere, Danske Fysioterapeuter, Danske regioner, FOA - Fag og Arbejde, KL og Socialpædagogerne.

Projektledelse
Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik
Søren Svith, Periskop
Daniel Brandt-Olsen, BFA Velfærd og Offentlig administration

Faglige konsulenter
Pia Ryom, Arbejdsmedicinsk klinik, Aalborg Sygehus, Sidsel Romme Nygaard og Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration, Pernille Rasmussen, Growpeople og Ditte Lindvig, Arbejdsmiljø København.

Samarbejde med arbejdspladser
Værktøjerne er udviklet i samarbejde med 19 arbejdspladser i 2007 og er løbende revideret og udviklet.

Læs mere på godtarbejdsmiljo.dk/stressvaerktojer

Værktøj nr. 9 i serien
Vi forebygger stress sammen

"Stresspolitik" er det niende værktøj i serien "Vi forebygger stress sammen". Serien består af 10 værktøjer, der på forskellig vis hjælper jer til at forebygge, spotte og håndtere begyndende stress.

Værktøjerne er udviklet til ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter og MED/ Arbejdsmiljøorganisationen på sygehuse, i hjemmeplejen, døgntilbud, dagtilbud og privat praksis samt interne konsulenter, som arbejder med arbejdsmiljø, HR og uddannelse.

Start med at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, før I går i gang med de øvrige værktøjer. Her finder I også en uddybende litteraturliste, hvis I ønsker at vide mere om emnet.

Formålet med "Stresspolitik" er at vejlede jer i at udarbejde og forankre en stresspolitik på jeres arbejdsplads.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration 2016

Introduktion til værktøjet

En stresspolitik er et vigtigt redskab for både ansatte og ledere. Formålet med dette værktøj er dels at give en vejledning i, hvordan I udarbejder en stresspolitik, og hvordan den bliver forankret på jeres arbejdsplads.

Værktøjet indeholder, udover en kort beskrivelse af *formålet* med en stresspolitik og retningslinjer for denne, en *beskrivelse* af hvilke elementer der skal berøres i forbindelse med udarbejdelsen af en stresspolitik.

Formålet med en stresspolitik er henholdsvis at:

- Kortlægge og identificere stress fx gennem APV.
- Forebygge arbejdsrelateret stress.
- Opstille retningslinjer for hvorledes stressen håndteres, hvis den opstår.
- Have klare aftaler for hvorledes arbejdspladsen tager hånd om den stressramte ved tilbagevending til jobbet.

Hvordan der arbejdes med de enkelte elementer, afhænger i høj grad af hvilket niveau i organisationen stresspolitikken udarbejdes på.

Der er stor forskel på, om det er en central stresspolitik, fx for en hel kommune, eller om der er tale om udarbejdelsen af en lokal politik på baggrund af en overordnet politik.

Læs mere

godtarbejdsmiljo.dk
Hjemmeside for BFA for Velfærd og Offentlig administration hvor I finder vejledninger og hjælp til arbejdsmiljøarbejdet i bred forstand.

at.dk
Arbejdstilsynet og Videnscenter for Abejdsmiljøs hjemmeside, hvor I finder regler og love i forhold til arbejdsmiljøarbejdet, samt viden og inspiration

vpt.dk
KL og Forhandlingsfællesskabets fælles hjemmeside, hvor I finder viden, værktøjer og inspiration rettet mod det daglige arbejde i kommunerne.

1 Stresspolitikken bliver til

Stresspolitikken handler om holdninger
På mange arbejdspladser er der en fælles holdning til stress, men som regel er den ikke skrevet ned i en egentlig stresspolitik. Det er imidlertid en god idé at gøre, fordi det skaber større tryghed for den enkelte og medarbejdergruppen som helhed, at politikken er nedfældet og kendt. En god stresspolitik bygger på de grundlæggende holdninger og værdier på arbejdspladsen, og den skal sikre at rammen for arbejdet med stress er kendt og accepteret.

Inden for social- og sundhedsområdet forekommer stress mest i forhold til de følelsesmæssige krav, der er i arbejdet med mennesker. Dette ses blandt andet i de nationale statistikker, hvor de fleste jobgrupper inden for social- og sundhedsområdet oplever flere følelsesmæssige krav i arbejdet end landsgennemsnittet.

Stresspolitikken skal tydeligt markere arbejdspladsens holdninger til stress og sende et klart signal til alle om, at stress skal forebygges og at skadevirkningerne af stress skal undgås og reduceres så meget som muligt. En stresspolitik skal både handle om, hvordan man forebygger stress og om, hvordan man skal forholde sig, hvis en medarbejder bliver stresset. En stresspolitik skal ses i sammenhæng med de øvrige trivselstiltag, der er taget på arbejdspladsen, og integreres med disse.

Partsaftale om stress
Arbejdsgiverne og fagforeningerne på de regionale, kommunale og statslige områder er blevet enige om en stressaftale. I aftalerne understreges der, at alle offentlige arbejdspladser skal udarbejde retningslinjer for arbejdsrelateret stress.

Aftalerne slår fast, at forebyggelse af stress er et fælles ansvar på arbejdspladsen, men det ændrer ikke ved det grundlæggende, at det er arbejdsgiveren, der er forpligtet til at sørge for sikre og sunde arbejdsforhold og følge reglerne i Arbejdsmiljøloven.

Inden I går i gang med udformningen af jeres stresspolitik bør I orientere jer i de lokale aftaler, der er om forebyggelse, identificering og håndtering af stress.

Stresspolitikken bliver til
Om I skal til at udarbejde en stresspolitik for hele organisationen eller kun for jeres egen afdeling gør en forskel, men I skal som udgangspunkt rundt om de samme emner. Dog er der særlige forhold, som I skal være opmærksomme på afhængig af om det er en generel stresspolitik for hele organisationen eller for den enkelte afdeling.

Central stresspolitik:
- Være deltaljeret i forhold til virkemidler som stilles til rådighed.
- Gør plads til at man på det lokale niveau selv kan rette stresspolitikken til i forhold til de lokale arbejdsforhold.

Stresspolitik lokalt:
- Husk at inddrage den centrale stresspolitik for hele organisationen, den udstikker rammerne for jeres lokale politik.
- Meld tilbage til resten af organisationen, hvis I har forslag til forbedringer af den centrale stresspolitik.

2 Organisationens centrale stresspolitik

Det er et krav, at I skal udarbejde nogle fælles retningslinjer for jeres stressforebyggelse i jeres MED-udvalg. Nedenfor finder I en gennemgang af de centrale elementer i stresspolitikken.

Visionen
I skal centralt formulere en kort og præcis vision for organisationens stresspolitik. Visionen skal gerne ligge i god tråd med jeres generelle vision for organisationen og jeres andre tiltag i forhold til trivsel.

Spørgsmål til refleksion

- **Hvilke holdninger til stress ønsker vi skal danne grundlag for organisationens stresspolitik, hvad opfatter vi som god trivsel?**
- **Hvordan skal vi som organisation forholde os til stress? Fx Kom med et bud på en sætning, der rummer arbejdspladsens holdning til stress.**
- **Hvilke konkrete mål ligger der i visionen?**

I forlængelse af jeres vision er det en god ide, at der også er en kort indføring i, hvorledes stressen viser sig og hvad der forstås ved stress. I kan her bruge Værktøj 1: Hvad er stress? og den film, der ligger på godtarbejdsmiljo.dk, hvor arbejdspsykolog Pia Ryom introducerer til stressforståelsen bag "Vi forebygger stress sammen".

Ansvarsfordeling
Alle har et ansvar for trivsel i dagligdagen, men tyngden og områderne for ansvar er forskellige. Der er et overordnet ansvar i virksomheden for medarbejdertrivsel, et ledelsesansvar, et kollegialt ansvar, samt et individuelt ansvar. Det er vigtigt, at I her formulerer en ansvarsfordeling i forhold til forebyggelsen, håndteringen og efterbehandlingen af stresstilfælde.

I skal som minimum forhold jer til følgende 4 niveauer.

- Organisationsniveau
- Lederniveau
- Gruppe- og afdelingsniveau
- Den enkelte ansatte

Spørgsmål til refleksion

- **Hvilket ansvar skal den enkelte, kollegaerne, lederen og organisationen tage i forhold til forebyggelsen og håndteringen af stress?**
- **Hvem har ansvaret for koordineringen af den løbende stressindsats ude på arbejdspladserne?**

Forebyggelse
I skal have en klar beskrivelse af hvilke indsatsområder, der skal være fokus på i forhold til stressreducerende procedurer og handlinger, på hvert ansvarsniveau.

Ligesom eventuelle virkemidler, der stilles til rådighed i forbindelse med forebyggelsen af stress også skal beskrives.

Spørgsmål til refleksion

- **Hvilket ansvar skal den enkelte, kollegaerne, lederen og organisationen have i forhold til forebyggelsen og håndteringen af stress?**
- **Hvem har ansvaret for koordineringen af den løbende stressindsats ude på arbejdspladserne?**

Når stressen opstår
Når eller hvis der opstår stress hos en enkelt medarbejder eller i medarbejdergruppen som sådan, skal der være klart beskrevet, hvordan der ageres. Hvem går man til? Hvem sørger for at anmelde hændelsen? Hvilke muligheder er der for såvel intern, som ekstern hjælp? Ligesom det er vigtigt, at I har nogle faste procedurer for, hvordan den stressramte kommer tilbage i arbejdet igen, evt. en gradvis tilbagevenden.

Spørgsmål til refleksion

- **Hvem skal den stressramte henvende sig til?**
- **Skal der laves en handlingsplan for den stressramte?**
- **Tilbydes der professionel hjælp f.eks. af psykolog?**
- **Hvad er proceduren for at få den stressramte tilbage til arbejdet?**

3 Den lokale stresspolitik

For at jeres stresspolitik skal virke på den enkelte arbejdsplads, er det vigtigt, at I får foldet den ud lokalt. Dette kan gøres på flere forskellige måder. Det vigtigste er, at I får diskuteret den overordnede stresspolitik og får nedskrevet, hvem der hos jer har ansvaret i forhold til forebyggelsen og håndteringen af stress. Ligesom det er vigtigt at I i afdelingen melder tilbage til det centrale niveau, hvis I oplever mangler eller har forslag til ændringer i den centrale stresspolitik.

Nedenfor gennemgås de enkelte elementer, som I bør diskutere i forbindelse med udarbejdelsen af jeres lokale stresspolitik. Det er vigtigt, at I lokalt prioriterer at bruge noget tid samlet i personalegruppen, så I har en fælles forståelse af jeres stresspolitik og så alle kender deres rolle i forhold til forebyggelsen og håndteringen af stress.

Involvering og afklaring af rammerne
Inden I går i gang med at fordele ansvaret i forhold til stressforebyggelsen med mere, er det vigtigt at alle kender den centrale stresspolitik. Derfor er det vigtigt, at I tager jer tid til at få diskuteret denne igennem, da den danner rammerne for jeres lokale stressindsats.

På baggrund af den centrale stresspolitik skal I lokalt tage stilling til følgende forhold:

- Afdækning af trivsels- og stressfaktorer
- Hvordan forebygger vi, at stressen opstår
- Hvad gør vi, når vi oplever stress

Afdækning af trivsels- og stressfaktorer
For at I kan få nytte af den centrale stresspolitik, er det vigtigt, at I får afdækket jeres lokale forhold, herunder hvilke forhold der medvirker til at skabe stress eller trivsel på jeres arbejdsplads.

Vejledning til tovholderne

- **Diskutér hvilke forhold, der kan være medvirkende til at skabe hhv. trivsel og stress hos jer, inddrag evt. jeres APV i diskussionen.**
- **Hvilke situationer oplever vi som særlig stressende og hvad er årsagen? Brug evt. værktøj 2: "Kan og skal krav"**

Hvad gør vi for at forebygge stress
Ud over at der i jeres centrale stresspolitik er beskrevet nogle generelle tiltag i forhold til forebyggelse af stress, skal I også udarbejde jeres egne tiltag i forhold til forebyggelsen. Det er i den forbindelse vigtigt, at I er så konkrete som muligt og at I definerer, hvem der har ansvaret for de enkelte tiltag. Nedenfor ses et eksempel på en lokal aftale om forebyggelse af stress.

Forebyggelse af arbejdsrelateret stress

- Fælles sprog omkring stress er med til at sikre, at det er legitimt at tale om stress samt give plads til at bede om hjælp, f.eks. i form af sparringspartner. Fælles sprog kan også give plads til at tale om den gode stress.
- Klarhed i mål og sagsgange, forventningsniveau i arbejdet, afgrænsning af arbejdsopgaver, plads til prioritering kan være med til at lette et eventuelt uoverskueligt arbejdspres.
- Mulighed for supervision – også for ledere.
- Socialt samvær, f.eks. huske frokost.
- Rum til at prøve nye veje, også med risiko for at det mislykkes.
- Ikke have flere bunker end man kan overskue (individuelt).
- Sikre, at der er andre tilstede ved sene møder (sikkerhed).
- Jævnligt tage stress med som punkt på afdelingsmøderne.
- Selv sikre sig arbejdsro ved planlægning og "lukket dør". Arbejde med én ting ad gangen.
- Undgå overarbejde, herunder det skjulte.
- Holde fast i arbejdsglæden, så der ikke går en fælles negativ spiral i gang.
- Undgå snak om hinanden i krogene, tal åbent om fælles problemstillinger.

Spørgsmål til refleksion

- Hvornår skal der gribes ind over for stress?
- Hvordan ønsker vi som medarbejdere, at der gribes ind over for stress på vores arbejdsplads?
- Hvem gør hvad?

Hvad gør vi når en kollega bliver ramt af stress?
I den centrale stresspolitik er der beskrevet generelle retningslinjer for, hvordan stress håndteres og hvem der har det overordnede ansvar. Det er dog vigtigt, at der lokalt på arbejdspladserne også bliver udarbejdet nogle retningslinjer, med konkrete henvisninger til, hvordan den enkelte medarbejder og leder skal agere i forhold til en stressramt.

Nedenfor ses et eksempel på lokale retningslinjer i en kommune. Til denne del kan I bl.a. orientere jer i Værktøj 5: Lederens opgaver med stress, hvor I finder en række gode råd til at få medarbejdere tilbage på arbejde efter en stresssygemelding.

Hvad kan man gøre, når en kollega/leder er blevet ramt af arbejdsrelateret stress?

- Være opmærksom på, hvis en kollega "hænger", ændrer adfærd og isolerer sig.
- Undgå hurtige bemærkninger og kommentarer.
- Undgå at personliggøre stress ved at finde årsager i, at en person er gammel, nyuddannet, syg, hjemlige problemer etc.
- Tage kontakt til kollegaen, tilbyde hjælp og sætte ord på. Evt. kan ambulancetjenesten bruges hertil, eller TR/AMR.
- Hjælp til prioritering af opgaver.
- Afskærme ved f.eks. at fratage kollegaen en særlig belastende sag, ikke give nye opgaver, fritagelse for telefontid og møder (ledelsens beslutning sammen med vedkommende) og vedkommende skal sendes hjem, hvis nødvendigt.
- Tilbud om relevant behandling.
- Gradvis tilbagevenden til arbejdspladsen efter den fornødne tid som sygemeldt.

Spørgsmål til refleksion

- Hvad kan vi gøre for at give en stresset medarbejder, der vender tilbage til arbejdspladsen så god en opstart som muligt?
- Hvad kan vi gøre inden medarbejderen vender tilbage? Og hvilke tiltag kan vi gøre for at følge op på, hvordan det går efter medarbejderen er vendt tilbage?
- Hvordan tages der stilling til, om der er behov for ændringer for at forhindre at medarbejderen bliver stresset igen?

4 Årsager til stress

I kan her læse om nogle af årsagerne til stress og om nogle af de udfordringer, det stressforebyggende arbejde rummer – udfordringer som det er godt at have diskuteret inden udformningen af en stresspolitik. Oplægget kan bruges som et afsæt til at få en diskussion i gang omkring stressforebyggelse.

Den enkelte skal handle
Mange vil gerne tale om stress, men tror ikke, at de selv behøver at ændre noget for at undgå og/eller tackle stress. Mange tror, at alt bliver godt, hvis bare arbejdsbetingelserne ændrer sig. Men man bliver selv nødt til at handle for at ændre forholdene. Hvis stress skal forebygges kan der være måder at tænke på og stille krav på, der skal ændres.

Mange af de redskaber, der ligger på nettet, og diverse selvhjælpsbøger, opfordrer til at gøre noget på arbejdspladsen. Ofte finder man generelle forslag til arbejdets organisering og planlægningen af arbejdet. Man kan fx aftale at ændre, hvordan opgaverne fordeles, men hvis man ikke samtidig arbejder med de personlige og kollektive strategier, sker der ikke særlig store ændringer.

Tag fat om individet uden at individualisere
Selvkendskab er en vigtig forudsætning for at kunne arbejde med stress. Man skal kende sig selv for at kunne påvirke sin egen opfattelse af krav, og man skal kunne arbejde med sig selv for at blive bedre til at tro på sin egen evne til at mestre stress.

Den viden skal bruges med varsomhed og respekt, ellers er der fare for at man individualiserer stress. I stressforebyggelsen er det fx væsentligt at være opmærksom på, at en arbejdspladskultur kan være medvirkende til at medarbejderne udvikler perfektionisme.

Stress larmer ikke
Alle taler om stress, men mange af dem, der virkelig er stressede på arbejdet, bruger alle deres psykiske kræfter på at holde sammen på sig selv og taler ikke nødvendigvis ret meget om stress. Den enkelte kan have en tendens til at vende tingene indad og stress er oftest også forbundet med skam. Hvis ikke kolleger og leder er opmærksomme, kan det køre for langt og personen bryder ned med enten fysisk eller psykisk sygdom/depression til følge.

Arbejdet med mennesker – den gordiske knude
Når man arbejder med andre mennesker, er behovet for ydelser ubegrænset, mens ressourcerne er meget begrænsede både hos den enkelte medarbejder og for arbejdspladsen som helhed. At få ressourcerne og behovene til at mødes er en gordisk knude, som alle typer arbejdspladser er nødt til at forholde sig til.

Her er mål og handleplaner for arbejdet helt centrale. Det samme gælder gode medarbejdersamtaler, hvor lederen forholder sig alvorligt til den enkelte medarbejders forventninger til egen indsats og evt. sørger for, at forventningerne bliver justeret til et realistisk niveau. Dette vil kunne forebygge meget stress og udbrændthed.

Er omsorgskulturen i sig selv stressende?
Mennesker der vælger at arbejde med andre mennesker har ofte et stort behov for og lyst til at hjælpe andre. Men ofte kan de også have vanskeligt ved at modtage hjælp, fordi de er mest vant til at være dem, der giver hjælp. Samtidig er kulturen ofte præget af meget snak og megen "forståelse", men folk er måske ikke altid så gode til at handle og eksperimentere.Selve det at være uddannet til hjælperrollen gør også, at man ofte tager det individuelle perspektiv både til egne problemer og til andres. Når man er uddannet hjælper, ser man meget på, hvad der kunne være anderledes og gøres bedre. Men uden en realistisk forventning til egen formåen, bliver vi nemt stressede.

Hvad med leder-stress?
Ofte er der med rette meget fokus på medarbejdernes stress, men man glemmer nogle gange at se på ledernes stress. Og lederstress vil ofte give omfattende problemer, fordi den har en tendens til at smitte hele vejen ned i organisationen. En stresset leder har sjældent det mentale nærvær, der skal til for at møde medarbejdernes problemer og signalerer ikke den ro og det overblik, der skal til for at sikre tryghed i organisationen. Derfor skal et program til forebyggelse af stress indeholde et element til forebyggelse og behandling af stress og udbrændthed

Flere kvalitative krav og færre ressourcer
Brugere, aktive pårørende og politikere stiller stadig større krav til kvalitet og omfang af ydelsen. Desværre følger der sjældent økonomiske ressourcer med, der kan modsvare de øgede krav.

Derfor stilles der stadig større krav til at arbejde mere effektivt, smart og kreativt. Det fører til stadig hyppige forandringer og omstillinger på arbejdspladserne, en tendens der i sig selv kan fremkalde stress. Denne forandringstendens vil fortsætte i fremtiden, og derfor er det vigtigt at klæde arbejdspladsen, medarbejdere og ledelse på til at kunne tackle disse forandringer.

5 Stress som utilsigtet hændelse

Lær af jeres erfaringer
For at stressforebyggelsen skal virke på jeres konkrete arbejdsplads, anbefaler vi, at I er opmærksomme på at lære af jeres erfaringer.

En del arbejdspladser oplever desværre, at medarbejdere sygemeldes med stress i en kortere eller længere periode. Her er det vigtigt at arbejde med stresssygemeldingerne på en systematisk måde: At I som en helt fast praksis spørger jer selv, hvordan det kunne være undgået og hvad I kan lære af denne sygemelding.

En model til at gøre dette er at bruge tankegangen bag arbejdet med utilsigtede hændelser. Ifølge Dansk Patient Sikkerheds Database er en utilsigtet hændelse "en begivenhed, der forekommer i forbindelse med udførelsen af sundhedsfaglig virksomhed, som forvolder skade, eller kunne forvolde skade på patienten".

Ved utilsigtede hændelser arbejdes både individuelt og på arbejdspladsniveau. Oversat til stress foreslår vi en systematik, hvor der i forbindelse med en stresssygemelding stilles spørgsmål på forskellige niveauer. Denne systematik kan I indarbejde i jeres retningslinjer.

A: På individniveau

1. Hvad skete der? Hvordan foregik stressudviklingen?

2. Hvilke forhold på arbejdspladsen var af betydning for stressudviklingen?

B: På arbejdspladsniveau

1. Hvilke forhold på arbejdspladsen var af betydning for stressudviklingen i dette tilfælde?

2. Hvad har vi før hændelsen gjort for at forebygge stress?

3. Hvad kan vi lære af denne stresssygemelding?

4. Hvad skal vi ændre i forhold til stressforebyggelse på denne baggrund?

5. Hvad skal meldes opad i systemet på baggrund af disse overvejelser?

Når der følges op på en stresssygemelding på denne måde, vil det ofte være meningsfuldt for både medarbejderen og arbejdspladsen. Det hjælper dermed den enkelte medarbejder til at bære eftervirkningerne af stressen. Arbejdspladsen lærer noget, der forhåbentlig er forebyggende, og også den øverste ledelse får mulighed for læring.

6 Gør jeres politik levende

Indtil nu har dette værktøj handlet om, hvordan I opstarter og bruger en stresspolitik. Denne del handler om, hvordan I kan sørge for, at stresspolitikken leves i dagligdagen. Vi præsenterer her forskellige tegn på, at jeres politik lever, samt metoder til at holde liv i den.

Tegn på en aktiv politik

I løfter stresshatten
I kan forsøge at få en fælles forståelse af stress på arbejdspladsen, ved at I som en vigtig del af arbejdskulturen jævnligt har stresstemaet oppe, men også at I sondrer stærkt mellem stress, travlhed og at være i flow.

I ser tingene i øjnene
Ser I tingene i øjnene? Det kan I fx mærke, hvis I hverken over- eller undertaler stress og har en positiv kultur på arbejdspladsen. At have en positiv kultur betyder ikke, at der ikke skal rejses kritik, men at I fremmer en kultur, hvor I undgår de negative overgeneraliseringer. Det kan I med en positiv og imødekommende holdning til hinanden og til kerneopgaven. Det handler i høj grad om, at ledelse og medarbejdere har klare forventninger til hinanden.

I har kan og skal-krav i centrum
Det er også vigtigt at have et sprog, hvor I ikke skubber al utilfredshed med arbejdsmiljø og arbejdsforhold ind under stresshatten. Det er derfor vigtigt, at kan- og skalkravene og fokus på kerneopgaven fortsat er i centrum i forhold til forståelsen af, hvordan I forebygger, og at kulturen omkring den daglige udførelse af arbejdet er centreret omkring dette.

I justerer kan og skal-krav løbende
Det er vigtigt, at der løbende i arbejdsgruppen sker en justering i forhold til tolkning af kerneopgaven, her primært i forhold til løbende at diskutere kan og skal-krav og bruge prioriteringstrappen (se Værktøj 2: "Kan og skal krav"). I arbejdsgruppen er det endvidere vigtigt, at I sørger for at holde jeres pauser.

I improviserer
At kunne improvisere og se nye vinkler på udførslen af kerneopgaven kan være et tegn på udsyn og fælles udvikling – og det modsatte af stress.

I bruger personalemøderne
En metode til at holde øje med trivslen kan være løbende at dele, fx i forbindelse med personalemøder eller andet, hvilke faktorer, der gør, at I p.t. trives i arbejdet.

I holder øje med sygefraværet
Det er vigtigt, at I på organisationsplan løbende forsøger at følge sygefravær og gribe forebyggende ind, hvis I kan se, at dette stiger. Det er på ledelsesniveau vigtigt, at I har stress med som et tema ved medarbejderudviklingssamtalerne, og at I i forbindelse med trivsels- og APV-arbejdet løbende forbedrer det psykiske arbejdsmiljø (se værktøj 4: "Aktiverende APV").

Ledelsen skaber mening
Ledelsen fastholder aktivt kursen og sørger for at holde fokus på kerneopgaven og hvordan denne udføres.

Stress skal løses i fællesskab

Hvis I skal have jeres stresspolitik til at leve i dagligdagen, indebærer det, at tilgangen med, at stress er og opleves individuelt, men skal løses i fællesskab, bliver det bærende princip i arbejdet.

Dette betyder:

- At man forstår, at vi som mennesker er forskellige. Det vil sige, at vi på forskellige tider har forskelligt stressberedskab, og at vi i forskellige dele af vores liv og på forskellige stadier i vores arbejdsliv har forskellige behov i forhold til arbejdsmiljøet på vores arbejdsplads.

- At man jævnligt som led i forebyggelsesarbejdet gennemgår, hvilke stressorer, der kan være i arbejdet, og hvordan disse kan forebygges. Man kan fx forsøge at have sunde grænser mellem arbejde og familieliv i form af at have en politik, hvor man ikke har forventninger om, at mails og telefoner svares uden for arbejdstiden.

Stressforebyggelse i dagligdagen

I forhold til stressforebyggelsesarbejdet på dagligdagsniveau kan det anbefales at bruge de fire foreslåede indsatsområder fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø:

1. At man skaber en følelse af at have kontrol over situationen, både for den enkelte, men også for arbejdsgruppen
2. At man har en følelse af forudsigelighed
3. At man arbejder på, at arbejdsgruppen er præget af støtte og opbakning
4. At man giver en følelse af, at tingene går i den rigtige retning

Dette kan endvidere være fornuftige indsatsområder for den enkelte leder.

Forebyg på flere niveauer

Stressforebyggelsen i det daglige bør være præget af, at den foregår på fire niveauer:

På individniveau, hvor den enkelte har til opgave at holde øje med sig selv og sin egen trivsel og handle, hvis der er forhold, som er i ubalance, evt. ved at henvende sig til sin nærmeste leder for en afklarende snak. Ofte kan en samtale være tilstrækkelig til igen at give den enkelte medarbejder mod og overblik i forhold til de handlemuligheder, der findes.

På arbejdsgruppeniveau, hvor I arbejder på at styrke arbejdsfællesskabet ved: At hjælpe hinanden til at have fokus på kerneopgaven, have en løbende diskussion om prioriteringerne i forhold til arbejdet, og at skabe fokus på det, der opnås af gode resultater og ikke kun de vilkår, som potentielt kan være stressorer.

På ledelsesniveau, hvor I udstikker kursen og sørger for, at forudsigeligheden i arbejdet og rammerne for arbejdet er i orden.

Derudover er I på ledelsesniveau konstant meningsdannende i forhold til udførelse af kerneopgaven i dagligdagen, I undgår for meget nysprog og ser i stedet tingene i øjnene – dvs. at I hverken underdriver eller overdriver betingelserne i forhold til vilkårene for arbejdet, men er ærlige og ordentlige i jeres kommunikation med medarbejderne. Så kan medarbejderne stole på den information, de får, og de kan se retningen, som arbejdspladsen skal køre i og p.t. kører i.

På det organisatoriske niveau, hvor I følger udviklingen i stress-tilfælde nøje. I tilstræber at behandle hvert tilfælde som "utilsigtet hændelse", dvs. at I minutiøst undersøger, hvilke belastninger på arbejdspladsen, der er gået forud for sygemeldingen, og hvordan arbejdspladsen kan forebygge disse stressorer.

Det er også vigtigt, at der skaffes muligheder for at medarbejdere, der har været sygemeldt med stress, kan vende hurtigt tilbage til arbejdspladsen. Dette kan ske ved, at medarbejderen kan sikres en sikker tilbagevenden, hvor der er aftalt konkrete aktiviteter personen kan overskue og klare samt en tidsmæssig optrapning i roligt tempo, og med ugentlige trivselssamtaler med leder.

I forebyggende sigte er det vigtigt, at organisationen løbende har klare udmeldinger om, hvad borgerne kan forvente i forhold til serviceniveau og kerneopgaveløsning.

Derudover bør I også på organisationsniveau arbejde med at se realiteterne i øjnene og sige tingene som de er – uden for meget nysprog. I stræber efter mening; og er i stand til at holde arbejdspladsens værdisæt intakt, også under økonomisk vanskelige betingelser.

Mine noter

Mine noter

Stresspolitik

Serien "Vi forebygger stress sammen" består af 10 værktøjer til organisationsudvikling og forebyggelse af stress:

- Hvad er stress?
- Kan og skal krav - fokus på kerneopgaven
- Personlige og kollektive strategier
- Aktiverende APV
- Lederens opgaver med stress
- Omgangstone og kollegialitet
- Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen
- Supervision og sparring
- Stresspolitik
- Forandringer og stress

I finder de 10 værktøjer og film på:
godtarbejdsmiljo.dk/stressvaerktojer

Værktøjerne er udviklet til ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter og MED/Arbejdsmiljøorganisationen på sygehuse, i hjemmeplejen, døgntilbud, dagtilbud og privat praksis samt interne konsulenter, som arbejder med arbejdsmiljø, HR og uddannelse.

Start med at læse Værktøj 1: Hvad er stress? Her finder I vigtige informationer om stress og gode råd til arbejdet med de øvrige værktøjer.

Formålet med "Stresspolitik" er at vejlede jer i at udarbejde og forankre en stresspolitik på jeres arbejdsplads.

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Stresspolitik' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på godtarbejdsmiljo.dk.

BFA
Branche Fællesskab Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration