

TEKSTMÆSSIGT UDKAST

FORSIDE

# Stressretningslinjer – vejviser til en bedre arbejdsplads



## Forord:

I 2005 aftalte parterne inden for det kommunale og regionale område, at arbejdspladserne skal have retningslinjer for deres samlede indsats mod stress. Det er medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg eller samarbejdssystemet i kommuner og regioner, der skal fastlægge retningslinjerne.

Stress er et alvorligt problem, der både kan true den enkelte ansattes helbred og hele arbejdspladsens virke – og derfor er det et område, arbejdspladserne bør have stadigt fokus på. Stressretningslinjerne er et væsentligt redskab i en vedvarende systematisk indsats. Derfor har det været vigtigt for os at finde ud af, hvordan retningslinjerne virker i praksis. I et halvt år har vi samlet erfaringer ind fra en række arbejdspladser – og denne pjece fortæller om de mest vigtige og lærerige erfaringer – til inspiration på arbejdspladserne til en stadig bedre og mere målrettet indsats mod stress.

God fornøjelse  
Det Personalepolitiske Forum

### **Fakta om pligt til at aftale retningslinjer:**

Pligten til at aftale stressretningslinjer fremgår af *Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne*. Aftalen er en udmøntning af ”Rammeaftale om arbejdsbetinget stress” indgået mellem arbejdsmarkedets parter i EU i 2004. Aftalegrundlaget ”Aftalepakke om arbejdsbetinget stress” kan hentes på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)

## Kolofon:

Tekst: Eva Thoft/Grontmij | Carl Bro

Projektledelse: Eva Agerlin/KTO, Flemming Blønd/KL og Nicolaj Krogh Jensen/Danske Regioner

Art Director:

Foto

Tegninger: Ulf Skov Nielsen

Udgiver

Tryk

Oplag

Download

## Stressretningslinjer – et brugbart redskab

*Stressretningslinjerne har stået deres prøve siden april 2005 – og de virker godt, der hvor man tager dem alvorligt.*

På de kommunale og regionale arbejdspladser viser der sig et varieret billede med rigtig mange forskellige måder at udarbejde og bruge retningslinjer på. Men samlet gælder, at de fungerer bedst der, hvor både ledelse og medarbejdere tillægger dem betydning. Det personlige engagement er den allervigtigste forudsætning for, at retningslinjer ikke bare bliver ord på et stykke papir i en støvet mappe, men rent faktisk bliver et redskab, som ledere og medarbejdere bruger i deres dagligdag. Det er i praksis, at retningslinjerne skal vise deres værd.

Det handler om at skabe en kultur, som har fokus på forebyggelse, og hvor der er opmærksomhed og vilje hos alle til at handle, når det er nødvendigt.

Det er Hoved-MEDs eller HSUs opgave at sikre, der bliver aftalt retningslinjer for arbejdspladsernes samlede indsats mod stress.

Nogle steder er det Hoved-MED/HSU, der står for formuleringen af stressretningslinjerne, andre steder lægger man formuleringen ud til de lokale arbejdspladser. Uanset hvor stressretningslinjerne bliver formuleret, så viser erfaringerne, at de lokale arbejdspladser skal omsætte retningslinjerne til den lokale virkelighed, for at retningslinjerne bliver et brugbart redskab.

### Indhold i stressretningslinjer

Retningslinjer skal fortælle, hvordan arbejdspladsen vil begrænse stress. Dvs. hvordan man vil:

#### Identificere stressproblemer:

Hvordan kan man sikre, at problemer kommer frem i lyset via målinger og daglig opmærksomhed?

#### Forebygge stress

Hvordan kan arbejdet planlægges?  
Hvordan kan man støtte hinanden fagligt og socialt?

#### Håndtere stress

Hvilke tiltag skal tilbydes medarbejdere og arbejdspladser, hvis stressen rammer?

*Vi bygger på en tro om, at den enkelte arbejdsplads har nogle unikke ressourcer. Derfor skal Hoved-MED give brede rammer og ikke snævre politikker, som begrænser. Det essentielle er at skabe en kultur, hvor alle tager hånd om hinanden og ledelsen tager ansvar.*  
Jesper Thyrring Møller, Kommunaldirektør i Hedensted Kommune.



## Retningslinjer, der lever

7 meget forskellige arbejdspladser har fortalt om deres erfaringer med stressretningslinjer. Erfaringerne viser, at der er en række forhold, som det er godt at være opmærksom på, hvis man ønsker, at retningslinjerne bliver brugt i organisationen.

### Opmærksomhedspunkter

- Er det legitimt at tale åbent om stress?
- Er retningslinjerne operationelle?
- Er roller og opgaver klare?
- Skelnes der mellem det private og det arbejdsmæssige?
- Er der støtte til arbejdspladsernes indsats?
- Er kompetencerne til stede?
- Er stressretningslinjerne kendte i organisationen?

Læs mere på de følgende sider



*Vi har ikke længere langtidssygemeldte, for vi griber ind, før det kommer så vidt. Sammen med medarbejderen udformer vi en handleplan for, hvordan vi vil løse problemet. Processen med at udforme planen skaber i sig selv ofte så megen klarhed, at det slet ikke bliver aktuelt at sætte den i værk. Karen Margrete Kannegaard, SFO-leder på Krstrup Skole, Randers Kommune*

### Erfaringer på nettet

Arbejdspladsernes erfaringer med stressretningslinjer er formidlet i en række artikler, som alle findes på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk). Citaterne i denne folder stammer fra disse artikler.

Du kan læse om en skole, en hjemmeplejeenhed, en kommune, et trænings- bo og aktivitetscenter, et hospital, en borgerservice og endelig kan du læse om en administrativ medarbejders personlige oplevelser, da hun blev ramt af stress.

På [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) kan man i øvrigt finde mere inspiration til sin stressindsats – se <http://www.personaleweb.dk/stress>

Er det legitimt at tale åbent om stress?

Åbenhed er en forudsætning for overhovedet at arbejde målrettet med stress. Hvis der ikke er grundlag for en åben dialog om stress, vil mange medarbejdere hellere skjule og måske ignorere deres eventuelle symptomer på stress. Og kender man ikke til en kollegas eller medarbejders problemer, kan man ikke hjælpe vedkommende. Tværtimod vil der ofte ske det, at den stressramte bliver isoleret.

*Mine kolleger havde ikke kunnet hjælpe mig, som de gjorde, hvis de ikke havde vidst, hvad det handlede om. Uden konkret viden bliver man famlende i sin støtte. Risikoen er, at man kommer til at tage for meget hensyn til den syge eller undlader at give de nødvendige skub.*

Anne Marie Søgård, Fællestillidsrepræsentant for pædagogerne i Hedensted Kommune.

*Før vi begyndte at tale mere åbent om stress, oplevede kollegerne, at stress var deres eget problem – stress var behæftet med skam og en oplevelse af, at man ikke kunne klare sit job. Nu kommer det frem i lyset, og er et fælles problem, som arbejdspladsen tager sig af. Jeg må indrømme, at jeg tidligere først så problemet den dag, stresssygemeldingen lå der.*

Søren Jakobsen, Skoleleder, Kristrup Skole i Randers Kommune

Men hvordan sikrer man åbenhed om stress. Det er et langt, sejt træk, hvor det altafgørende er, hvordan ledelse og kolleger reagerer, når nogen taler om belastninger. Taler man om stress på personalemøder? Tager ledelse og kolleger det alvorligt, når man siger, man er stresset – eller bare presset? Ledelsen har en vigtig rolle med at gøre det legitimt at tale om og arbejde med stress. Alle har et ansvar for at tage udfordringen op og bringe forhold om stress frem i lyset, så der kan arbejdes med det.

Er retningslinjerne operationelle?

Retningslinjer bliver først et brugbart redskab, hvis arbejdspladsen har tilpasset dem til deres konkrete dagligdag. De skal tage udgangspunkt i de konkrete problemer på arbejdspladsen og de muligheder, man har for at handle. Og så bør de formuleres så konkret og praktisk som muligt. Men det handler ikke kun om formuleringer. Det mest afgørende er, at medarbejderne forstår, hvad retningslinjerne betyder i deres dagligdag. Derfor er det en god idé, at medarbejderne er med til at formulere de retningslinjer, de skal efterleve; det giver ejerskab og forståelse.

*”Når der kommer en ny, ekstra opgave ind, beslutter vi i fællesskab, hvilken opgave der så skal ud. Det er simpelthen nødvendigt for at undgå stress. Som et led i vores stresspolitik har vi indført en daglig rutine, hvor vi hver dag planlægger, hvad vi skal og kan nå den dag med de ressourcer, vi nu har til rådighed. Styrken ligger i det fælles ansvar. Og beslutningerne bliver truffet i fællesskab, så den enkelte ikke går hjem og føler, at man ikke har gjort arbejdet godt nok,”* Linda Christensen, sikkerhedsrepræsentant og stressvejleder i Rosenhaven, Ballerup Kommune

Roller og opgaver skal være klare

Forudsætningen for at tage ansvar og løfte sin opgave er, at man kender den. Hvis alle har et ansvar, er der risiko for, at ingen synes, de har det.

Nogle har gode erfaringer med at præcisere, hvem der har hvilke roller i det organisatoriske hierarki, fx:

- Hovedudvalg og Direktion:
- MED-udvalgene/SU og SR/TR
- Lederniveauet
- Det kollegiale niveau
- Individniveau

Andre udvikler en rollefordeling via praksis og dialog. Dvs. hvis der er en løbende dialog om indsatsen, bliver der et mindre behov for at formulere roller og ansvar på skrift.

*”Arbejdet med både stress- og trivselspolitikken har skærpet vores opmærksomhed på hvordan, der skal handles, hvis en medarbejder er stresset. Det kræver stor ydmyghed at være trivselsagent. Vi skal blande os og bringe problemer frem i lyset, men det skal altid gøres i samarbejde med og respekt for dem, der giver udtryk for frustrationerne.”*  
Britta Knudsen, Trivselsagent i Høskoven, Region Midtjylland

Skelnes der mellem det private og det arbejdsmæssige?

Det kan blive en ørkesløs vandring at forsøge at skelne, om en stressramt medarbejder er blevet stresset pga. forhold på arbejdspladsen eller forhold i privatlivet. For det første kan det være svært at finde ud af, hvad der skyldes hvad – ofte er det den samlede belastning, der får læsset til at vælte. For det andet har arbejdspladsen en medarbejder, der ikke trives eller fungerer optimalt, og arbejdspladsen vil derfor få nytte af at gå ind og støtte medarbejderen – uanset hvad grunden kan være.

*Det er ikke sikkert, at stressen skyldes arbejdet. Men det er her, jeg ser problemet, og så må jeg forholde mig til det. For selvom årsagen skal findes i privatlivet, så fører stress til sygemelding fra arbejdet. Så har vi et problem, som vi skal hjælpe medarbejderen med.*

Søren Jakobsen, Skoleleder Krstrup Skole, Randers Kommune.

Er der støtte til arbejdspladsernes indsats?

Stressproblemer skal primært løses lokalt, men man kan opleve situationer, der er svære at løse lokalt. Derfor er det vigtigt, at retningslinjerne fortæller, hvordan de lokale arbejdspladser kan støttes, så de kan komme videre i deres indsats.

Man kan for eksempel gennemgå retningslinjerne og stille spørgsmålet. *Hvis ikke, hvad så?*

**For eksempel:**

*Hvis ikke en medarbejder oplever, at han/hun kan gå til lederen, og der i retningslinjerne står, at man skal gå til sin leder, hvis man oplever stress – hvad gør man så?*

*Hvis ikke det lokale MED-udvalg/SU kan løse problemerne i fællesskab, eventuelt på grund af et konfliktfuldt samarbejde - hvad gør de så?*

*Hvis ikke arbejdspladsen har kompetence til at løse de problemer, den støder ind i - hvad gør man så?*

*”Det var belastende. Lederen og jeg talte simpelthen ikke samme sprog, og jeg blev betragtet som et brokkehoved, men jeg stiller også store krav til mig selv og mine omgivelser”*

Anonym medarbejder i Rødovre Kommune.

Det er vigtigt at etablere alternative kommandoveje, så der er flere steder, man kan gå hen. Og sørg for at synliggøre, hvem man kan henvende sig til, hvis der skulle være lokale barrierer. Tænk fx over hvilke roller sikkerheds- og tillidsrepræsentanter, konsulentafdelinger, øvre ledelseslag eller Hoved-MED/HSU kan have i stressindsatsen.

Er kompetencerne til stede?

Der kan være tilfælde, hvor arbejdspladsen ikke har tilstrækkelig kompetence og viden til at løse deres lokale problemer. Samarbejdsproblemer kan være gået i hårdknude, så der opstår et behov for konsulenthjælp udefra. Og medarbejdere, der er blevet syge af stress, kan få brug for hjælp fra uvildige konsulenter. Men selv når arbejdspladsen involverer eksterne konsulenter, er det vigtigt, at indsatsen fortsat koordineres med arbejdspladsen. Det giver de bedste betingelser for at ændre forholdene, så medarbejderen kan vende tilbage og ny sygdom forebygges.

- Vurder hvilke kompetencer, der er behov for – internt og eksternt
- Vurder, om retningslinjerne sikrer, at de lokale arbejdspladser kan trække på interne eller eksterne eksperter og rådgivere?

*Jeg følger med i, hvad der sker på afdelingerne, og det er både medarbejdere og ledere, der tager kontakt til mig. Jeg holder desuden fingeren på pulsen gennem arbejdsmiljøgrupperne, som fortæller mig, hvordan det går. Har de brug for hjælp, rykker jeg ud.*

Jytte Kruckow, intern stresskonsulent, Bispebjerg Hospital, Region Hovedstaden.

Er retningslinjerne kendt i organisationen?

Den største opgave er sjældent at udarbejde retningslinjerne – den store opgave ligger i implementeringen. Den kræver en stadig opmærksomhed og synlige handlinger.

Typisk kan man opleve, at de ansatte på rådhuset eller regionsgården har et stort kendskab til de overordnede retningslinjer, mens de ansatte i de lokale institutioner, har mindre kendskab til dem.

Hvad kan man gøre

- Sikre/støtte formulering af lokale retningslinjer, der supplerer og integrerer kommunens overordnede retningslinjer
- Udvalge ambassadører, der har tæt kontakt til de lokale institutioner
- Synliggøre handlinger og aktiviteter, der viser retningslinjerne i praksis
- Netværk på kryds og tværs i organisationen
- Intranet – historier og eksempler

*Når man har en åben dialog, så spørger folk hinanden til råds, og sådan bliver viden og erfaringer formidlet. At skubbe budskaber ud med lange skrivelser virker ikke for os.*

Jesper Thyrring Møller, kommunaldirektør i Hedensted Kommune.



## Stressretningslinjer – et dynamisk redskab

Hvis stressretningslinjerne skal være et dynamisk redskab, skal de kunne ændres. Virkeligheden forandrer sig, og nye belastninger bliver aktuelle, andre måske uaktuelle. Samtidig bliver arbejdspladsen klogere. Når man får fingrene ned i de konkrete forhold, kan det vise sig, at der var noget, man havde glemt at tage højde for i retningslinjerne. Og så bør retningslinjerne revideres. Derfor er det en god idé at tage retningslinjerne op med jævne mellemrum og vurdere, om de nu svarer til den aktuelle virkelighed.

*”Vores retningslinjer for, hvad vi konkret gør i stressede perioder, kunne ikke eksporteres til den anden arbejdsplads, fordi den var organiseret på en anderledes måde og havde nogle andre værdier og politik”.*

Linda Christensen, Sikkerhedsrepræsentant og stressvejleder i Rosenhaven, Ballerup kommune

## Hvor kan du læse mere?

Vil du vide mere om stresshåndtering, så har Det Personalepolitiske Forum udviklet en række materialer:

### *Stresshåndbogen – Sæt fokus på stress og trivsel og skab en bedre arbejdsplads*

Bogen fortæller, hvordan man kan arbejde med arbejdsbetinget stress, psykisk arbejdsmiljø og trivsel på jobbet - med særlig fokus på de kommunale og regionale arbejdspladser.

Kan downloades på Personaleweb – [www.personaleweb.dk/stresshaandbogen](http://www.personaleweb.dk/stresshaandbogen)

### *Stressmagasin nr. 1 – 4*

Magasinerne giver et indblik i, hvad arbejdsbetinget stress er. Du kan læse om, hvordan stress kan forebygges, og hvad man allerede har gjort i en række kommuner og regioner.

Kan downloades på Personaleweb - [www.personaleweb.dk/stress](http://www.personaleweb.dk/stress)

Ud over disse materialer findes der en stressemneside på personaleweb. Siden er opdelt i 4 overordnede afsnit:

- Hvad skaber stress?
- Stressværktøjer
- Forebyggelse og håndtering af stress
- Aftaler og retningslinjer om stress.

Se [www.personaleweb.dk/stress](http://www.personaleweb.dk/stress)

### *Stress kampagne*

Publikationen beskriver 5 års intens stresskampagne, som Det Personalepolitiske Forum skød i gang i 2005 – en kampagne målrettet de kommunale og regionale arbejdspladser. Her kan du læse om ideerne bag kampagnen samt de initiativer og publikationer, som er resultater af kampagnen.

Kan downloades på Personaleweb - [www.personaleweb.dk/stress](http://www.personaleweb.dk/stress)

### *Arbejdsmiljøweb.dk*

Branchearbejdsmiljørådene har forskelligt materiale om stress og psykisk arbejdsmiljø. BAR SOSU, BAR FOKA og BAR U&F, som dækker store dele af det kommunale og regionale arbejdsmarked, har en fælles webside, hvor du kan finde yderligere inspirationsmateriale og værktøjer. Se [www.arbejdsmiljoeweb.dk](http://www.arbejdsmiljoeweb.dk)

### Bagside

Denne vejledning er udarbejdet af Det Personalepolitiske Forum. Den henvender sig til personer i MED- og SU-systemet, som arbejder med trivsel og stress. Pjecen formidler erfaringer med stresseretningslinjer fra en række kommunale og regionale arbejdspladser – til inspiration til en vedvarende indsats mod stress på arbejdspladserne.

Det Personalepolitiske Forum er et debatforum som består af aftaleparterne KL (Kommunernes Landsforening), Danske Regioner og KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte).