Forebyg stress i fællesskab

Inspiration til arbejdet med at forebygge og håndtere stress på uddannelses- og forskningsinstitutioner

BFA
Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration

Indledning:
Forebyg stress i fællesskab

'Forebyg stress i fællesskab' er et videnshæfte og seks konkrete værktøjer til forebyggelse af stress blandt ansatte på skoler, uddannelses- og forskningsinstitutioner.

Inspiration til arbejdet med stress

Hæftet og værktøjerne er udarbejdet af BrancheFællesskabet for Velfærd og Offentlig Administration som inspiration til de arbejdsmiljøgrupper, som vil iværksætte en stressforebyggende indsats på arbejdspladsen.

Materialet kan anvendes både i forhold til undervisere og i forhold til de øvrige administrative og tekniske faggrupper på uddannelsesstederne.

Seks supplerende værktøjer

Videnshæftet er suppleret med seks konkrete værktøjer, som I kan bruge i den forebyggende indsats mod stress på arbejdspladsen. Værktøjerne og en række supplerende skemaer, film og powerpoints kan hentes på **stressfrihverdag.dk/stress.**

Behov, opbakning og ressourcer

En vellykket indsats forudsætter opbakning fra hele arbejdspladsen. Derfor er det væsentligt, at der er enighed om behovet, og at de nødvendige rammer og ressourcer er til stede. Ellers kan det være vanskeligt at skabe fælles opbakning til at bruge tid på indsatsen og til nye måder at gøre tingene på.

Indhold

Side 3: Hvad er stress - og hvornår skal vi reagere?
Side 7: Strategier mod stress
Side 14: Seks værktøjer til forebyggelse af stress
Side 15: 13 råd til arbejdsmiljøgruppen
Side 18: Lederens arbejde med stress
Side 27: Litteraturliste

Læs mere og hent materialer og værktøjer

Du kan hente dette hæfte samt de seks supplerende værktøjer og andre materialer på **godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress**.

Få mere inspiration og metoder til arbejdet med stress, trivsel og psykisk arbejdsmiljø på **godtarbejdsmiljo.dk/stress**.

Forebyg stress i fællesskab

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration
December 2016
Studiestræde 3, 3. sal
1455 København K
godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund, BFA Velfærd og Offentlig administration

ISBN: 978-87-93332-42-3

Faglige konsulenter: Malene Friis Andersen, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø; Michael Munch-Hansen; Tanja Kirkegaard, Arbejdsmedicinsk Klinik Herning; Gitte Daugaard, Arbejdsmiljø København, og Sidsel Romme Nygaard, Arbejdsmiljøsekretariatet.

Tak for hjælp til at kvalificere materialet: Bente Poulsen, tillidsrepræsentant, Learnmark Horsens; Malene Hougaard, uddannelsesleder, Holstebro Gymnasium; Maria Liltorp, arbejdsmiljørepræsentant, Tinderhøj Skole; Noomi Matthiesen, arbejdsmiljørepræsentant, Aalborg Universitet; Poul Neergaard, forstander, Københavns Sprogcenter.

Redaktion og produktion: Tune Nyborg, Periskop

1. Hvad er stress – og hvornår skal vi reagere?

Stress kan være forbigående eller af mere alvorlig karakter - og den kan både skyldes forhold på arbejdspladsen og i privatlivet. Fokus er her på den stress, som udspringer af arbejdet. Det er hér, I som arbejdsmiljøgruppe kan tage hånd om at forebygge og håndtere stress.

Hvad er stress?

Stress betegner en tilstand, hvor vi har brug for at mobilisere ekstra kræfter. Det er en reaktion, som påvirker vores krop, vores evne til at tænke og vores måde at fungere på socialt.

Hvis det kun er kortvarigt, er det normalt ikke noget problem. En stressreaktion er nemlig i udgangspunktet en sund og helt almindelig reaktion, der skal hjælpe os med at mobilisere ekstra ressourcer. Men oplever vi over længere tid, at vi ikke har ressourcer til at opfylde de krav, der stilles til os - eller som vi stiller til os selv - kan stressen blive problematisk og i sidste ende føre til psykisk og fysisk sygdom.

En stressreaktion skelner ikke imellem private og arbejdsrelaterede årsager, og stress opstår som oftest i et samspil mellem forskellige forhold. Stress er nemlig på en og samme tid et fysiologisk, kognitivt og socialt fænomen:

- *Fysiologisk* ved at kroppen mobiliserer ekstra kræfter i en akut krævende eller truende situation.
- *Kognitivt* ved at vores stressrespons er afhængig af, hvordan vi oplever situationen: Er den ufarlig eller truende? Vurderer vi, at vi mestrer situationen, eller er den svær at håndtere?
- *Socialt* fordi vi kan udvikle stress, hvis vi oplever utryghed, og/eller manglende respekt og accept gennem længere tid, fx i vores arbejdsfællesskab.

På arbejdspladsen er det de arbejdsmæssige forhold, vi kan håndtere og ændre på, og det er derfor dem, dette hæfte handler om.

Nogle af de værktøjer, som er en del af materialet, handler om de krav, der er til vores arbejde, og vores forståelse af dem. Andre værktøjer handler mere direkte om jeres relationer til hinanden i det arbejdsfællesskab, I indgår i.

Arbejde og identitet

For mange medarbejdere er det et vilkår, at vi anvender os selv og vores personlige kompetencer i løsningen af arbejdsopgaverne. Ikke mindst blandt undervisere og andre vidensarbejdere kan der opstå en sammenfoldning mellem arbejde og identitet: Vi former arbejdet med vores personlige kvaliteter og formes selv af arbejdet.

Mange undervisere og andre vidensarbejdere identificerer sig med arbejdet og tager både successer og fejl personligt. Vi løfter en vigtig samfundsmæssig opgave, og rammerne for arbejdet kan være flydende, hvilket gør, at arbejdsopgaverne kan opleves som

Fire stærke mod stress

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har identificeret fire centrale faktorer, som har indflydelse på, om vi føler os stressede på arbejdspladsen:

1. Følelsen af at have kontrol over situationen.
2. Følelsen af forudsigelighed.
3. Social opbakning fra kolleger og ledelse.
4. Følelsen af at tingene går i den rigtige retning.

Dette hæfte og de tilknyttede værktøjer tager udgangspunkt i denne forståelse af, hvad der er vigtigt at rette fokus mod i den stressforebyggende indsats.

grænseløse: Det kan være svært at vide, hvornår opgaven er færdig. Derfor kan udviklingen af stress ske gradvist og kan opleves som et stort personligt nederlag.

Vi er hinandens arbejdsmiljø

Relationerne og samarbejdet på arbejdet er vigtige at fokusere på i stressforebyggelsen. Når vi har gode relationer til vores kolleger og ledelse, interesserer os for hinanden og bakker hinanden op, kan det virke som et værn mod stress. Opbakningen kan både være følelsesmæssig og praktisk, fx i forhold til at aflaste og kunne snakke om udfordrende opgaver og situationer. Det kan også virke forebyggende, når vi oplever at have et fælles mål og viser hinanden respekt.

Derimod kan det kan optræde som stressfaktorer, hvis vi:

- Oplever en negativ omgangstone, mobning eller chikane
- Oplever arbejdsbelastninger, der skyldes manglende hensyn til hinanden (fx deadlines og aftaler, som ikke bliver overholdt).
- Har arbejdsopgaver, som vi oplever er urimelige eller unødvendige.

Travlhed og stress

Samtidig er det vigtigt at holde fast i forskellen mellem travlhed og stress.

Ellers risikerer stress at blive et upræcist hverdagsbegreb, der bruges om alt fra mindre irritationer over øget tempo og travlhed til egentlig stress. Det kan medvirke til, at alle føler sig berørt af stress – og det bliver samtidig svært at skelne de alvorlige tegn på stress fra travlhed.

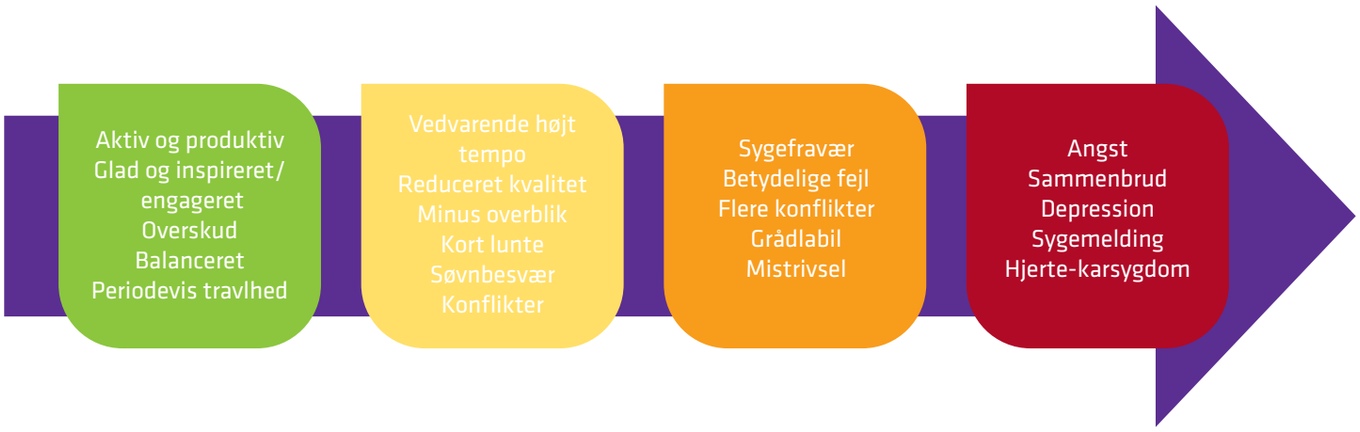
Når der ikke er en klar forståelse af stress på arbejdspladsen, kan det betyde, at alvorlige problemer bliver overset og i sidste ende medvirke til øget sygefravær.

Hvordan kan vi genkende stress?

Det kan være svært at se andres stress, ligesom det kan være svært at erkende egen stress. De reaktioner, I skal være opmærksomme på i forbindelse med stress, er primært ændret adfærd.

Bliver en kollega eller gruppe mere indadvendt, trist, tvær, får let til tårer eller virker mere opfarende end normalt, kan det være symptomer på stress. Derudover vil I kunne opleve, at en stresset medarbejder eller gruppe i tiltagende grad fokuserer på negative oplevelser og erfaringer og i det hele taget bliver mere problemfokuseret i sin tankegang.

Der er også bestemte situationer, som kræver særlig opmærksomhed, fordi de kan udløse stress: Det gælder fx episoder af vold eller konflikter, samarbejdsvanskeligheder, nye arbejdsopgaver/områder, klager over arbejdet, nye medarbejdere samt belastende begivenheder i privatlivet.



Fire faser i udviklingen af stress

Modellen oven for - som er inspireret af Psykiatrifonden - kan illustrere, hvordan stress kan udvikle sig.

De forskellige felter repræsenterer stressens forskellige udtryk på forskellige tidspunkter.

- **Det grønne felt** repræsenterer en tilstand, hvor vi mestrer vores opgaver og oplever, at vi er produktive og engagerede i vores arbejde. Vi har overskud og trives. Vi kan godt have travlt, og vi når det, vi skal. Det grønne felt repræsenterer selvfølgelig den mest ønskværdige situation.

- **Det gule felt** repræsenterer en tilstand, hvor vi vurderer andre og os selv mere kritisk og sender signaler ud, der stresser andre. Vores overblik er mindre og vi har en kortere lunte end ellers. Når en medarbejder er i det gule felt, bør rammerne for vedkommendes arbejde justeres, fx med ændrede krav, lavere tempo i arbejdet eller en tid til restitution. Ellers risikerer vedkommende at ende i det orange felt.

- **Det orange felt** viser en tilstand, hvor der sker betydelige fejl, mange konflikter og tydelige tegn på mistrivsel. Fysiologisk beskrevet har vores krybdyrshjerne taget over, og vi reagerer konstant ud fra en tilskyndelse til enten at kæmpe eller skynde os væk. Det er i denne tilstand, at vi begynder at se sygefravær.

- **Det røde felt** er den yderste konsekvens af en vedvarende, alvorlig stressbelastning og indebærer risiko for sammenbrud og fysisk og/eller psykisk sygdom. I tilfælde af sammenbrud og/eller længere sygemelding har lederen en særlig opgave. Læs mere i kapitel 4: Lederens arbejde med stress.

Problemløsning og følelseshåndtering

Det giver god mening, at kollegerne og arbejdspladsen som helhed arbejder både med problemløsning og følelseshåndtering, når det drejer sig om stress. Stress er en kompleks tilstand, som arbejdspladsen bedst kan forebygge i fællesskab.

- **Problemløsning** handler om at gøre noget ved det, der skaber stressen og om at mindske kravene eller at øge ressourcerne. Det kan fx være, at der skal være en dialog med ledelsen, eller at teamet skal planlægge og strukturere sin tid anderledes, skal have et tættere samarbejde, have et kursus/nye kompetencer osv.

- **Følelseshåndtering** retter sig i højere grad mod de situationer, hvor man ikke umiddelbart kan løse problemet. Det handler om at acceptere det, man som individ eller gruppe ikke kan ændre på og bruge sin energi på at arbejde med de følelser, som situationen fremkalder. I stedet for, at man bliver ved med at bekræfte hinanden i det, der ikke kan lade sig gøre, kan man støtte hinanden i at undersøge, hvordan man kan have det bedre med det arbejde, det er muligt at lave inden for de givne rammer.

At forebygge stress i fællesskab

Hvis arbejdsmiljøgruppen ønsker at styrke forebyggelsen af stress, kan I tage afsæt i resultaterne fra APV'en eller trivselsmålingen. Eller I kan tage udgangspunkt i modellen med de fire faser ovenfor:

- Hvor i modellen befinder I jer på jeres arbejdsplads eller afdeling? Befinder alle sig samme sted, eller er der en spredning?
- Hvilke forhold er afgørende for, at I befinder jer netop der?
- Hvad kan I gøre for at arbejde jer hen imod den grønne fase, hvis I ikke allerede er der?

Tag dialogen i arbejdsmiljøgruppen og giv plads og rum til, at I måske har forskellige oplevelser og fortolkninger. Vær nysgerrige på, hvad eventuelle forskelle fortæller om arbejdspladsen. I kan også invitere kollegaerne med ind i dialogen, fx på et personalemøde, hvor I præsenterer de fire faser.

Brug resultatet af jeres dialog til at kvalificere forebyggelsen. Udviklingen i retning af den alvorlige og sygdomsfremkaldende stress kan forebygges via de stressforebyggende strategier, vi fortæller om i kapitel 2 i dette hæfte, og ved at anvende de værktøjer, vi henviser til.

Indsats med mange aspekter

Samtidig er det vigtigt at understrege, at stressforebyggelsen ikke er noget, man kan overstå med et snuptag.

Stress forekommer på de fleste arbejdspladser. Men vi kan undgå, at den udvikler sig og ender i en sygemelding. Det gør vi bl.a. ved at tage højde for, at vi som mennesker har følelser med i det, vi laver, og at mennesker reagerer forskelligt og derfor også skal behandles forskelligt. Der er således også nogle, der trives med det, som får andre til at bukke under.

To film om stress

På **godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress** ligger to videofilm, som introducerer forskellige aspekter om stress. Overvej, om I med fordel kan inddrage dele af dem, når I arbejder med de enkelte værktøjer på arbejdspladsen, så I skaber en fælles forståelse af, hvad stress er.

- **Film 1:** Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, har lavet en kort videointroduktion til stress, der bl.a. fortæller om arbejde og identitet, stressmodeller samt tilgange til stressforebyggelsen.

- **Film 2**: Arbejdspsykolog Pia Ryom præsenterer stressbegrebet og uddyber det fysiologiske, kognitive og sociale element i stress.

2. Strategier mod stress

Det forebyggende arbejde kan tage afsæt i de seks strategier mod stress og de underliggende konkrete råd, som er beskrevet på de følgende sider. Strategierne er først og fremmest rettet mod arbejdspladsen og de fælles indsatser, men de kan også bruges som inspiration for den enkelte medarbejder.

Første skridt i en samlet forebyggende indsats kan være, at I diskuterer strategierne i arbejdsmiljøgruppen og afklarer, hvilke strategier det kan være relevant at benytte på netop jeres arbejdsplads.

Strategierne er:

1. Styrk meningen i arbejdet
2. Prioriter i jeres opgaver
3. Husk den gode kommunikation
4. Skab en positiv arbejdskultur
5. Aftal hjælp og samarbejde
6. Pas på jer selv

De første fem strategier kan I bruge i forhold til arbejdspladsen og de fælles indsatser. Den sjette strategi sigter også mod at give den enkelte medarbejder redskaber til at passe på sig selv og fastholde en god balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Hent materialer

Hent de seks strategier og de underliggende råd som uddelingsark på **godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress.**

Kerneopgaven som vej til mening i arbejdet og prioritering af opgaverne

At få indkredset arbejdsfællesskabets kerneopgave kan betyde to vigtige ting i forhold til arbejdspladsens stressforebyggende indsats: Den bidrager til dialogen om mening og retning i arbejdet, og den muliggør prioritering af opgaverne.

Mening i arbejdet skabes bl.a., når vi som ansatte oplever, at vi bidrager til en vigtig samfundsmæssig opgave. Kerneopgaven svarer helt overordnet på dette spørgsmål: Hvilken forskel gør vi sammen for eleverne/kursisterne?

Meningen styrkes yderligere, når vi kan se sammenhængen mellem vores eget bidrag og den fælles kerneopgave, og når vi oplever at kunne udføre arbejdet med en passende kvalitet.

Derfor bliver dialogen om kvalitet og prioriteringer central for oplevelsen af mening. Den dialog kan oplagt kobles til netop kerneopgaven: Når arbejdspladsen har en fælles forståelse af kerneopgaven, kan vi også have en dialog om, hvordan de forskellige faggrupper bidrager til at løfte den, og hvordan vi arbejder sammen om at løse den – også på tværs af faggrupper. Og vi kan få et tydeligere billede af, hvilke opgaver vi skal prioritere først i situationer, hvor vi ikke kan nå det hele.

Strategi 1: Styrk meningen i arbejdet

Skab dialog om kerneopgaven

For mange ansatte på uddannelsesinstitutioner er det ligetil at se det meningsfulde i arbejdet, når de bidrager til, at studerende/elever/kursister rykker sig fagligt eller vokser med en opgave.

Men det kan være væsentligt at diskutere, hvordan og hvornår opgaverne, I udfører, bidrager til, at denne vigtige samfundsopgave bliver løst på en meningsfuld måde. Sådanne faglige diskussioner kan tage udgangspunkt i kerneopgavebegrebet i dialog mellem ledere og medarbejdere.

Afstem forventninger til arbejdets kvalitet

De fleste medarbejdere er optaget af at lykkes med kerneopgaven og udføre et godt stykke arbejde. Det kan derfor opleves som en stor belastning og et meningstab, når der er forhold, der forhindrer, at arbejdet kan udføres ordentligt.

En dialog mellem medarbejdere og ledelse om, hvordan udførelsen af kerneopgaven kan forbedres, kan være en måde for jer at tilføre arbejdet mere mening på. Det kan både handle om at drøfte egne og fælles forventninger til kvaliteten og om at identificere barrierer for, at I kan løse kerneopgaven i en kvalitet, I kan være tilfredse med.

Styrk koblingen til den enkeltes arbejde

Mening i arbejdet kan også handle om, at den ansatte kan se sammenhængen mellem sit eget arbejde og den fælles kerneopgave. Ikke mindst når arbejdet er under forandring, kan der være brug for at genopfriske den fælles forståelse af kerneopgaven.

En dialog om, hvordan de enkelte opgaver og aktiviteter bidrager til at løse den fælles kerneopgave, kan bidrage til, at I oplever bedre sammenhæng i arbejdet. Her er det samtidigt vigtigt at være opmærksom på samspillet mellem faggrupper med respekt for deres forskellige bidrag til løsning af den fælles kerneopgave.

Begejstring kan blive til belastning

Spændende, meningsfulde opgaver, engagement og indflydelse er vigtige ingredienser mod stress. Men det kan blive "for meget af det gode".

Ikke mindst blandt undervisere og vidensarbejdere kan der være en risiko for, at spændende opgaver og masser af indflydelse kan kamme over og blive en belastning. Det kan ske, hvis rammerne for opgaveløsningen er for snævre eller uklare. Eller hvis forventningerne til kvaliteten - også fra én selv - bliver for store eller for uklare.

Et brændende engagement kan over tid ende med udbrændthed, hvis anstrengelserne ikke står mål med den oplevede kvalitet, eller opgaverne er for komplicerede eller for udsigtsløse.

Strategi 2: Prioritér i jeres opgaver

Analyser jeres arbejdssituation

Find ud af, hvad der kan virke stressende i jeres arbejde. Lav en oversigt over en typisk arbejdsuge og gør op, hvad der giver jer energi, og hvad der dræner jer for energi.

Hvis der er noget i jeres jobsituation, I ikke trives med, så find ud af, hvad der kan ændres, og hvad der ikke kan. Arbejd så på at ændre det, I kan, og parker frustrationerne over det, I ikke kan. Det er ikke værd at bruge for meget energi på forhold, som man alligevel ikke kan ændre på, og det tager tid og energi fra det, som man faktisk kan ændre på.

Sæt realistiske mål for jeres arbejde

Hvad er målene for jeres arbejde – i fællesskab og hver især? Hvornår er det godt nok? Som fagprofessionelle har I ofte nogle standarder for, hvordan jeres arbejde skal udføres. Hvis der er stor forskel mellem arbejdspladsens forventninger og jeres egne forventninger til jer selv, er der risiko for, at det fører til frustrationer og mistrivsel. Det samme kan ske, hvis I har forskellige oplevelser af, hvad der er kan- og skal-opgaver, og hvordan I bør prioritere.

Skab klarhed om rammerne

Det er derfor meningsfuldt sammen med ledelse og kollegaer at få kigget på tydelighed og forventningsafstemning i arbejdet. Det gælder også for rammerne om samarbejdet – fx i teams. Her er det væsentligt at sikre, at rammerne er klart afstemt, og at der er foregået en klar delegering af kompetencer mellem ledelsen og teamet og imellem teamets medlemmer. Det er forudsætningen for, at I kan udføre jeres opgaver i forvisning om, at der er opbakning fra ledelse og kolleger, når I varetager komplekse opgaver eller håndterer konfliktfyldte situationer.

Lav en daglig arbejdsliste

Mange har glæde af at udarbejde deres egen daglige arbejdsliste. Husk at skrive det på, som I *også* har nået, og som oprindelig ikke stod på listen. Så vil I måske opdage, at jeres opgaver ofte ændrer sig meget i løbet af en dag.

Listen kan hjælpe med at skabe overblik over både det, I skal nå, og over det, I faktisk nåede. Vær realistiske, når I laver jeres liste og opdel evt. i kan- og skal-opgaver, så I kan se, hvad der er det vigtigste. Er der meget uforudsigelighed i jeres job, skal der være plads til dette på listen.

Rund dagen af med at lave en liste over det, I nåede, og det, der skal gøres næste dag. Det er også en god måde at få sat grænse mellem arbejde og fritid.

Træd lidt tilbage, når en situation føles uoverskuelig

Er I havnet i en situation, hvor I føler, at jeres grænse er nået, så giv jer selv lov til at bevæge jer væk fra situationen. Hvis der er mulighed for det, så flyt jer fysisk eller mentalt, og giv jer selv et pusterum, så I kan håndtere situationen med ny energi.

Strategi 3: Husk den gode kommunikation

Husk, at kritik er en del af jeres arbejde

Alle bliver udsat for kritik fra tid til anden – positiv, såvel som negativ. Især når man arbejder med mennesker, er kritik uundgåelig. Udvis en professionel holdning til kritikken, hvor I forholder jer nysgerrigt til kritikken og ser den som rettet mod jeres arbejde og ikke jeres person. Diskuter fx, hvordan I opfanger og forholder jer til kritik udefra.

Jo mere tydelighed, der er omkring jeres arbejdsopgaver og forventninger til jer, jo nemmere er det at være professionel i forhold til at modtage kritik. Tag en dialog leder og medarbejder imellem, hvis der er behov for at få skabt mere tydelighed.

Noget kritik vil I kunne bruge konstruktivt, andet kan I ikke. Del jeres oplevelser med hinanden for at finde ud af, hvad I kan bruge kritikken til.

Kommuniker hensigtsmæssigt

I skal sikre jer, at den feedback og kritik, I giver til hinanden, er fremadrettet, konstruktiv og anerkendende. Overvej evt. spilleregler for, hvordan I giver feedback til hinanden i teams.

Irritabilitet mellem kolleger kan være et tegn på, at gruppen er presset, og når I reagerer irritabelt over for hinanden, kan det forstærke oplevelsen af pres og stress i gruppen. Tænk over omgangstone og måden I taler sammen på – også under pres.

Positiv feedback øger arbejdsglæden, så det er en god ide at være opmærksom på hinandens arbejde. Husk at give udtryk for, når nogen gør det godt og anerkend den anden som en god kollega, man sætter pris på.

Bed om feedback

Ofte er menneskers egen vurdering af sig selv langt mindre positiv end omgivelsernes, ligesom de kan have svært ved at vurdere sig selv. Bed om tilbagemeldinger fra personer, I har tillid til. Sig tydeligt, hvad I gerne vil have tilbagemelding på.

I kan også arbejde mere systematisk med forskellige typer af samtaler i teamet, fx en støttende samtale med gode råd, sparringssamtalen ift. dilemmaer i arbejdet, eller en reflekterende samtale, inden der skal træffes vigtige beslutninger.

Tal pænt til jer selv

Negativ, dømmende, vurderende og kritisk indre dialog har det med at tage til i styrke, når jeres stressniveau øges. Det er ikke gavnligt for nogen at kritisere og nedvurdere sig selv.

Træn jer selv i at være tålmodige og nænsomme over for jer selv – som de fleste er det over for andre. I kan ofte godt foretage konstruktiv selvkorrektion uden at kritisere og bebrejde jer selv, men på tidspunkter, hvor stressen presser sig på, må I træne det bevidst.

Arbejd for, at I har en omgangstone, der er behagelig og konstruktiv, og hvor det er naturligt at 'klappe en kollega på skulderen'.

Manglende kontakt og støtte fra kollegerne gør det sværere at få den hjælp, I har brug for, og dermed overkomme eller mestre jeres stress. Det kan også være med til at fastholde uhensigtsmæssige omgangsformer og forhindre, at I udvikler nye måder at håndtere udfordringer på.

Strategi 4: Skab en positiv arbejdskultur

Vær opmærksom på arbejdskulturen

Vi er som mennesker normalt gode til at aflæse hinandens signaler og håndtere sociale udfordringer. Det, vi udtrykker gennem fx øjenkontakt, stemmeføring eller kropssprog, påvirker andre. Når vores stressniveau øges, kan vores signaler ændre sig: Vores øjne kan blive trætte, vores stemmeføring monoton og vi bruger vores ansigtsmuskler mindre. Det betyder, at vi kan komme til at sende signaler til andre om, at vi ikke ønsker kontakt, selvom vi netop har brug for vores kollegers støtte. Det kan også betyde, at vi tolker andres adfærd mere kritisk, end vi ellers ville gøre.

Har I udviklet en arbejdskultur, hvor I småløber på gangen eller ikke har tid til at høre, hvordan hinanden har det? Så vil det måske være en ide at tale nærmere om, hvilke signaler I sender til hinanden.

Husk det positive

Vi er tilbøjelige til at huske de ting, vi ikke synes, vi gjorde godt nok. Dårlige oplevelser 'fylder' ofte mere end de positive. For at de dårlige oplevelser ikke skal overskygge, kan man i fællesskab vælge at give opmærksomhed til det positive og det, der lykkes.

Skab opmærksomhed om det, I lykkes med, og som gør arbejdet meningsfuldt og hverdagen lettere. Ud over at gøre den kollegiale stemning lettere, kan I også lære meget af hinanden ved at dele gode oplevelser. Det kan fx være, at noget gik bedre end forventet, at en vanskelig situation endte godt, eller der blev prøvet noget nyt af, som virkede. Der er meget læring, der kan deles, når I fortæller hinanden om sådanne episoder.

En meget anvendt individuel øvelse til forebyggelse og håndtering af stress er at være bevidst opmærksom på de gode oplevelser. Det kan være små hverdagsoplevelser som at se en flok fugle trække over himmelen, møde et rart menneske eller nyde et stykke musik.

Det afgørende er at give sig lov til at nyde oplevelsen, stoppe lidt op, slippe tankerne om alt det, der skal gøres og i stedet lade den gode oplevelse folde sig ud. I kan også gøre det til en vane at slutte dagen af med at samle og evt. nedskrive dagens tre gode oplevelser.

Lidt langsom tid i en hurtig hverdag

Det er en god idé at sørge for lidt langsom tid hver dag. I kan prøve at sætte tempoet lidt ned, og give jer selv tidspunkter på dagen, hvor I bevidst går lidt langsommere og mærker jeres vejrtrækning, fx hen til kopimaskinen eller på vej til frokost. Prøv fx også at cykle stille og roligt hjem i stedet for at skynde jer. Langsom tid giver mulighed for, at I mærker jer selv, registrerer kroppen og jeres tanker og følelser. Det giver mulighed for at fordøje dagens indtryk, inden I bevæger jer videre.

Strategi 5: Aftal hjælp og samarbejde

Bed om hjælp, når I behøver den

Alle har brug for hjælp en gang imellem. Alt for mange får stressreaktioner, fordi de ikke får bedt andre om hjælp. Det kan paradoksalt nok også være sværere at bede om hjælp, når man er stresset.

Sørg for, at det er legitimt at bede om hjælp på jeres arbejdsplads. Det er vigtigt, at den enkelte oplever at få hjælpen, når der er brug for det.

Og øv jer i at bede om hjælp, når I har behov for det. Det kan både være hjælp med noget fagligt, men følelsesmæssig støtte fra kollegerne i en svær situation kan også være godt at bede om hjælp til. Eller det kan blot være en situation, hvor det er meget givende og fagligt tilfredsstillende at dele opgaven med en kollega.

Brug ja og nej med omtanke

Hver gang I siger ja til noget, som I egentlig ikke har tid, evne, lyst eller overskud til, risikerer I, at I siger nej til noget, I egentlig gerne ville prioritere. Når I føler jer pressede, er I tilbøjelige til at sige nej til det sjove og lystbetonede for at klare pligtarbejdet. Det kan være ok og nødvendigt i en kort periode, men det er en dårlig strategi på længere sigt.

Hvis I har svært ved at få sagt nej eller ja på de rette tidspunkter og gerne vil ændre på dette, så træn jer selv i at tage en tænkepause i stedet for at svare med det samme. Sig noget i retning af: *"Det er en opgave, vi skal have løst, jeg skal lige se, om jeg har plads til at tage opgaven på mig, eller om vi må finde en anden løsning. Kan jeg give dig et svar i morgen?"*

Få systematiseret hjælpen i gruppen

Det kan være en god ide at tale om, hvordan I kan organisere jer i teamet eller arbejdspladsen, så både faglig hjælp og social støtte er indlejret i måden, I er sammen på. Det kan fx ske ved, at I bruger en del af teammøderne på at evaluere, hvordan det går med arbejdsopgaverne eller på at høre, om alle trives.

Det kan også være, at I hver især kan have en 'trivselsmakker', som I på forhånd har udvalgt, og kan gå til, hvis det brænder på. Trivselsmakkeren kan også have en opsøgende rolle, hvor han eller hun selv tager initiativ, hvis makkeren virker presset.

Hvis jeres arbejde er mere individuelt organiseret og I ikke snakker jævnligt sammen, kan I også overveje at lægge et møde med passende intervaller, hvor arbejdsmiljø og trivsel er temaet. I kan også se nærmere på, om I kan organisere jer, så I kan samarbejde om nogle af arbejdsopgaverne og fremme en mere jævnlig kontakt med kollegerne.

Berolig hinanden

Når tingene spidser til på arbejdet, kan det være hensigtsmæssigt at berolige hinanden ved at pointere, at I er sammen om det. At I er klar til at hjælpe hinanden, og at det nok skal gå.

Jeres egen vurdering af, om I kan overskue arbejdet, formes også af andre, så kollegernes beroligende ord kan medvirke til, at I kan bibeholde overblikket og styrke troen på, at I godt kan mestre det.

Strategi 6: Pas på jer selv

Tag fat i pausekulturen

Som en del af det at forebygge stress på arbejdspladsen, kan I tage fat i jeres pausekultur. Det kan fx bestå i, at man i løbet af dagen kan tage rekreative pauser, hvor man ikke behøver at være i kontakt med andre. Eller at I holder små pauser, hvor I hver især ikke behøver at aftale, planlægge eller evaluere, men er i kontakt med nu'et og nærværende i forhold til jer selv.

Husk de refleksive pauser

Det kan også handle om, at I prioriterer at være sammen socialt med kollegaer: Pauser er også en mulighed for at dyrke og styrke samfølelsen og fællesskabet på arbejdspladsen. Mange steder er det et udtryk for engagement i arbejdspladsen, at man holder sine pauser og fx spiser sin frokost sammen. Fælles frokost kan være vigtig for at opretholde et kvalitetsfællesskab. Det kan være en god idé at gøre det til en daglig rutine, hvis det er muligt. Følelsen af at høre til virker afstressende.

Pauser kræver plads. Sørg for, at der skabes fysisk rum til pauser. Indret arbejdspladsen, så den giver mulighed for, at kolleger kan holde pauser, hvor I kan snakke sammen uformelt uden at forstyrre de andre.

Læg arbejdet fra jer og hold fri

Alle kan opleve, at det er svært at lægge arbejdet fra sig, eller at hjernen bliver ved med at kredse om noget, I oplevede på arbejdet, eller som I skal huske.

I kan ikke hindre, at der dukker tanker op om noget arbejdsrelateret, når I har fri, men I kan beslutte jer for, hvor meget I vil gå ind i de tanker. Øv jer fx ved at sige til jeres tanker: *"Tak for påmindelsen, jeg ser på det i morgen".* I kan også gøre det helt konkret ved at have et fast sted, I skriver tankerne ned, så de bliver placeret uden for hovedet.

I job, hvor grænsen mellem arbejde og fritid er mere flydende, er det en god ide at bruge dialogen mellem leder og medarbejder til at hjælpe med at sætte grænser og rammer for arbejdet. Beslut jer på forhånd for hvor, hvornår og hvor længe I vil arbejde, hvis I arbejder hjemme. Jo mere tydelighed, I fælles har om, hvornår I står til rådighed og kan kontaktes og af hvilke kanaler (telefon, sms, mail osv.), jo nemmere er det naturligvis for den enkelte at administrere.

Sørg for at lade op og at restituere

Det er stressforebyggende og stressreducerende at gøre noget, man har lyst til. Stressbelastede personer har ofte tilsidesat lystbetonede aktiviteter gennem længere tid. Søvn og hvile er nødvendigt for at forebygge stress. Problemer med at falde i søvn eller urolig og afbrudt søvn er almindelige stressreaktioner. Når man sover dårligt, bliver man også mere sårbar og har vanskeligere ved at håndtere stressbelastninger. I søvnen og hvilen genopbygges man fysiologisk og psykisk.

Hvis man allerede har udviklet en grad af stress, er man tilbøjelig til at sætte farten op, drikke mere kaffe, spise meget sukker, tage bilen i stedet for cyklen, ryge endnu mere osv.

Vær opmærksom på, hvordan I behandler jer selv og kroppen. Det er stressreducerende at bruge tid på motion og afspænding. Det er også en god idé at give jer selv mulighed for lidt stilletid hver dag.

Seks værktøjer
til at forebygge stress

For at komme videre med stressforebyggelsen kan I finde inspiration i de seks værktøjer. De indeholder øvelser, der stiller skarpt på forskellige elementer i forebyggelsen.

Nogle af øvelserne ligger i direkte forlængelse af strategierne, andre mere indirekte. Tag fat, hvor det giver mest mening.

Målet med øvelserne er både at skabe indsigt, dialog og inspiration på arbejdspladsen og at hjælpe jer med at finde konkrete løsninger på udfordringer i det stressforebyggende arbejde. I nogle tilfælde kan det ikke lade sig gøre at ændre på de forhold, I adresserer. Der kan øvelserne være en hjælp til skabe fælles dialog, hvor I kan udveksle erfaringer og medvirke til at opbygge en støttende kultur.

Værktøjerne er rettet mod hele uddannelsesområdet. Derfor kan det være nødvendigt for jer at oversætte og tilpasse de enkelte øvelser til jeres konkrete situation.

Nogle af værktøjerne er rettet mod hele arbejdspladsen, andre kan bruges i teams og suppleres med den enkelte medarbejders egen indsats i stressforebyggelsen. Det fremgår af de enkelte materialer. Alle værktøjerne er dog tænkt sådan, at arbejdsmiljøgruppen er anker for indsatsen.

Hent de seks værktøjer klar til print på godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress

Værktøj 1: **Mening i arbejdet**
- *Dialog om kerneopgaven*
- *Afstemning af kvaliteten*

Værktøj 2: **Prioritering af opgaverne**
- *Prioritering af kan- og skal-opgaver*
- *Hvad skal parkeres, bevares og udvikles?*

Værktøj 3: **Strategier mod stress**
- *Aftal, hvordan kan I bruge de seks strategier mod stress – individuelt og i fællesskab*

Værktøj 4: **Hav øje for stress**
- *Lær, hvordan I reagerer på stress, og aftal, hvad I gør ved det*

Værktøj 5: **Pausekultur**
- *Giv jeres pausekultur et eftersyn*
- *Et pusterum i hverdagen*
- *Mikropauser*

Værktøj 6: **Energibarometeret**
- *Hvad giver jer energi og hvad dræner?*
- *Få handlet på frustrationerne*

3. Tretten råd
til arbejdsmiljøgruppen

Der er en række forhold, som I kan have gavn af at være opmærksomme på i arbejdsmiljøgruppen, inden I sætter gang i det stressforebyggende arbejde på arbejdspladsen.

1. Sæt forebyggende ind

At forebygge stress er med til at skabe trivsel og arbejdsglæde i hverdagen. Og det er både billigere og nemmere at forebygge end at håndtere stress. Hav fokus på den forebyggende indsats ved løbende at forholde jer til, hvilke styrker og udfordringer I oplever på arbejdspladsen, når I fx laver APV eller trivselsmåling. Og udvælg de strategier og værktøjer, der bedst matcher de udfordringer I står med.

2. Inddrag alle relevante parter i løsningen

Sørg for, at alle, der er berørt at problematikken, også er med til at kortlægge situationen og udforme løsningerne. Vær systematiske i at forankre de løsninger og initiativer, I når frem til. Tænk fx i IGLO-princippet, hvor I overvejer, hvordan individet (den enkelte ansatte), gruppen (eller teamet), ledelsen og organisationen (chef-niveauet, personalepolitikken, arbejdsmiljøgruppen mm) kan bidrage til løsningen.

3. Udvælg og oversæt værktøjer til jeres behov

Dette videnshæfte og værktøjerne giver en række forskellige bud på, hvor I kan sætte ind med stressforebyggelsen. Tag de værktøjer, der giver mest mening, og tilpas dem i den retning, der vil fungere bedst hos jer. Det samme gælder, hvis I trækker på viden om stress fra fx de introducerende videoer.

Overvej også, om der er brug for, at hele arbejdspladsen deltager på samme tid i det forebyggende arbejde, eller om det vil være nyttigt at sætte noget forskelligt i gang i de enkelte teams. Tilpas værktøjer og metoder til jeres egne behov, fx til kortere eller længere processer og til større eller mindre grupper.

4. Husk at sikre jeres mandat

I skal have et sikkert grundlag til at igangsætte og gennemføre de processer, I vurderer, der skal til, for at understøtte det stressforebyggende arbejde. I arbejdsmiljøgruppen skal leder og arbejdsmiljørepræsentant være enige, men I skal også have mandat og opbakning fra kollegaerne.

Tag derfor jævnligt temperaturen på, hvad der er opbakning til. Kan kollegaerne ikke overkomme mere, er det måske bedre at sætte tempoet lidt ned. Kan de ikke se det fornuftige I det, I synes er en god idé, må I overveje, om I har forklaret jer godt nok, om I skal vente til et andet tidspunkt, eller I selv skal tage fat et andet sted.

Så led processen, skab overblik og dialog og sørg for, at I får truffet valg. Men gør det tydeligt, at ansvaret for handlinger er et fælles anliggende.

5. Afstem jeres egne forventninger, mål og ressourcer

Forudsætningen for en god proces er, at I afstemmer forventninger, mål og ressourcer inden I sætter gang i processen – og løbende under arbejdet. Sørg evt. for, at en i arbejdsmiljøgruppen har særligt ansvar for at sikre, at I stadig arbejder mod samme mål.

Det er helt almindeligt, at målene ændrer sig undervejs i takt med, at I høster jeres erfaringer. Det er ikke et problem, hvis I løbende justerer og afstemmer forventninger og mål.

Husk derfor at tjekke jeres forståelse af disse fire spørgsmål:

- Hvordan er behovet for at arbejde med de valgte værktøjer og metoder?
- Hvad er målet med indsatsen, og hvordan skal det nås?
- Hvordan er jeres viden, tid og ressourcer til at gennemføre de ønskede initiativer?
- Hvilke roller og ansvar har I i forbindelse med den indsats, der skal gøres?

6. En kontinuerlig indsats lønner sig

Forebyggelse af stress er ikke noget, I kan gøre én gang for alle. Det skal foregå i en stadig proces og i forskellige tempi. I kan i en periode gøre en særlig indsats, men I skal også bagefter følge op og sikre, at indsatsen bliver en del af jeres hverdag – og at I holder øje med behovet for nye initiativer.

Der er mange måder at foretage evalueringer på, og I kan med fordel gøre det undervejs i processen. Bliv ved med at spørge: Hvorfor vil vi det her? Virker det efter hensigten, eller skal metoden justeres?

7. Små succeser fører til større

Slå ikke et større brød op, end I kan bage. Det fører let til frustration og fiasko. Skab små, synlige succeser og opstil delmål, I kan nå med en hurtig indsats, så I og jeres kolleger oplever, at arbejdet gør en forskel.

Hvis jeres endemål er langsigtet, er det vigtigt at opstille mindre delmål og fejre de små succeser. Vær tålmodige - forandring tager tid. Vælg de værktøjer og tilgange, som passer til jeres aktuelle ressourcer, og tilpas dem jeres aktuelle behov.

8. Bed om hjælp

Hvis I oplever udfordringer, I ikke selv kan håndtere, så undersøg, hvor I kan få hjælp og støtte. Hvis der er alvorlige problemer, som I ikke selv har viden eller kapacitet til at løse i arbejdsmiljøgruppen, har I ifølge arbejdsmiljølovgivningen pligt til at søge hjælp uden for arbejdspladsen og benytte ekstern rådgivning.

Mindre alvorlige problemer kan også være vanskelige, og der kan være usikkerhed om, hvordan opgaven gribes bedst an. Der kan være god fornuft i at inddrage tillidsrepræsentanten og konsultere andre ledelsesrepræsentanter i jeres arbejde. Alternativt kan der være god fornuft i at få professionel hjælp udefra til at sætte gang i processer, som I ikke selv kan overskue. Ofte er der blot behov for støtte til at komme i gang, så I selv kan arbejde videre.

9. Tænk over jeres rolle som tovholdere

Det kan både være lærerigt, sjovt og til tider frustrerende at være tovholder på forandringer på sin egen arbejdsplads. I har forskellige roller, som I kan og skal skifte mellem i et forløb:

- *Kollega:* I er kollegaer og har sym- og antipatier, egne synspunkter, interesser osv. Jeres kollegaer har tilsvarende nogle mere eller mindre faste billeder af jer. I har historier med hinanden, på godt og ondt.

- *Proceskonsulent:* Når I træder ind i rollen som proceskonsulent, skal I kunne lægge de øvrige roller fra jer. I skal være nysgerrige, åbne og kun styrende på processen - ikke på indholdet. Egne meninger og holdninger skal træde i baggrunden.

- *Repræsentant for andre:* I arbejdsmiljøgruppen repræsenterer I dem, I er valgt af på hhv. medarbejder- og ledelsessiden.

10. Vær opmærksomme på, når rollerne støder sammen

Vær også opmærksom på, at rollerne kan repræsentere forskellige hensyn. Fx repræsenterer rollen som proceskonsulent undertiden nogle andre hensyn, end rollen som repræsentant for andre lægger op til. Vær opmærksom på rollerne ovenfor, og vær tydelige over for medarbejderne/kollegaerne i forhold til, hvilken rolle I tager på jer.

Det er ikke let at navigere rundt mellem forskellige roller. Men jo mere bevidste I er om det, jo bedre kan I tage højde for nogle af de faldgruber og dilemmaer, der er. Brug hinanden i arbejdsmiljøgruppen til at tale sammen om udfordringerne med at fordele rollerne bevidst og sæt ord på det overfor jeres kollegaer.

11. Husk værdien af det kritiske

På en arbejdsplads er der ofte nogle, der får rollen som de meget kritiske. Hvis I selv er optaget af at skabe positive forandringer, kan det være svært at håndtere, og det er fristende at gå uden om dem. Det er en rigtig dårlig idé.

Inddrag i stedet de kritiske. Spørg ind til, hvad deres ønsker er. Giv kritikerne tid og plads og hav tillid til, at de har erfaring og viden, der er væsentlig at inddrage i processen.

12. Overvej en stresspolitik

Hvis I i jeres forebyggende arbejde får udviklet en fælles holdning til stress, kan det være en god idé at skrive den ned i en egentlig stresspolitik. Det kan være med til at skabe 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. Så kan I også bruge den som afsæt for jeres løbende genopfriskning af det forebyggende arbejde.

Find inspiration til en stresspolitik på **etsundtarbejdsliv.dk/stress**

13. Integrer indsatsen med jeres øvrige arbejdsmiljøarbejde

APV-arbejdet er hjørnestenen i arbejdsmiljøgruppens arbejdsmiljøarbejde og er lovpligtig at gennemføre mindst en gang hvert 3. år. Integrerer den med jeres arbejde med stressforebyggelsen, så I styrker den organisatoriske læring. Overvej i den forbindelse, om den årlige 1,5 dages supplerende arbejdsmiljøuddannelse, som arbejdsgiveren er forpligtiget til at tilbyde, kan indgå i jeres arbejde med stressforebyggelse.

- Læs mere om APV arbejdet her: **godtarbejdsmiljo.dk/apv**
- Find inspiration til at udvikle jeres samarbejde i arbejdsmiljøgruppen: **godtarbejdsmiljo.dk/pyramidemodel**

Kapitel 4: **Lederens arbejde med stress**

Dette kapitel er rettet direkte mod lederens opgave med at forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen. Læs om lederens dilemmaer, om samtaler og sygemelding af en stresset medarbejder og om tilbagevenden til arbejdet efter stress.

Lederens ansvar

Du bærer som leder et vigtigt ansvar for både at forebygge, at stress opstår i din enhed, og at gribe ind og håndtere stress hos medarbejderne, når og hvis den alligevel opstår.

I kraft af din rolle skal du være med til at sikre, at der er løbende dialog om forholdet mellem krav og ressourcer. At skabe tydelighed omkring kravene til arbejdet er noget af det vigtigste, du som leder kan gøre for at forebygge stress.

Derudover spiller du som leder en central rolle i at skabe det gode samarbejdsklima, bl.a. ved at være et godt forbillede og rollemodel i forhold til den kultur, du ønsker på arbejdspladsen. Samtidig har du en vigtig opgave i forhold til at rammesætte, hvad der er muligt på arbejdspladsen, og hvad der ikke er.

Gode råd til dig som leder

Alligevel kan du komme i situationer, hvor du oplever, at medarbejdere bliver stressede.

I dette kapitel kan du finde inspiration til, hvordan du som leder kan håndtere nogle af de vanskeligheder og dilemmaer, du kan komme i, når dine medarbejdere bliver stressede, eller du er bekymret for, om de er det. Du kan også finde gode råd til at få en medarbejder godt tilbage efter en stresssygemelding.

Fire aspekter

I det følgende kan du læse om fire aspekter af opgaven med at håndtere tilfælde af stress blandt medarbejderne:

1. Tre dilemmaer om håndtering af stress.
2. Samtaler med en stresset medarbejder.
3. Sygemelding af en stresset medarbejder.
4. Tilbage på arbejdet efter stress.

1. Tre dilemmaer
om håndtering af stress

Læs her om tre dilemmaer omkring håndteringen af en stressramt medarbejder. Brug dem som inspiration til at finde din egen måde at håndtere stress hos medarbejderne. Eller brug dem i en dialog med lederkollegaer eller arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant på arbejdspladsen.

Når ledere taler om stress, er der en række spørgsmål, som ofte dukker op: "Hvordan kan jeg blive bedre til at opdage stress hos medarbejderne?", "Hvad skal jeg gøre, når jeg opdager, at en medarbejder er stresset?" og "Hvad med de andre medarbejdere?"

Overordnet er det vigtigt at holde fast i, at mennesker, der er stressede, er lige så forskellige som alle andre. Vi kan alle sammen blive bragt i situationer, der fører til stress, så en mulig rettesnor kan være at tænke og handle ud fra, hvordan du selv ville foretrække, at andre reagerede over for dig. En anden mulighed er at spørge den pågældende medarbejder direkte.

Selv om en medarbejder er stresset, er vedkommende ikke blevet et helt andet menneske. Men personens reaktioner kan være væsentligt anderledes, end de var før. Følsomheden er større, det er vanskeligt at få overblik, og det kan være svært at træffe valg. Den stressede føler sig mere sårbar, og nogle føler sig flove og bange over at være blevet stressede og bruger meget energi på at holde sammen på sig selv. Nogle stressramte kan også være tøvende over for at inddrage ledelsen i problemet af frygt for at svække deres position og sikkerhed i ansættelsen.

Dilemma 1:
Hvad skal jeg blande mig i?

Mange ledere oplever usikkerhed om, hvordan og hvor meget de skal "blande sig", og hvor tæt man skal gå på en medarbejder med stress. På den ene side kan du have et stort ønske om at hjælpe, og på den anden side kan en stresset medarbejder selv have svært ved at finde grænserne for, hvad vedkommende ønsker at dele med dig som leder.

Det er forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvor tæt vi er på hinanden, men hold fast i at:

- I er på en arbejdsplads, og I er dermed i en faglig og professionel kontekst.
- Jeres relation er en leder-/medarbejderrelation.
- Fokus for samtalen er det, du som leder kan/skal gøre noget ved. Er der forhold i arbejdet, som vedkommende har vanskeligt ved at tackle, fx konflikter, relationer, balance mellem forberedelse og undervisning osv., skal du selvfølgelig forholde dig til det.

Siger medarbejderen, at stressen primært handler om mere personlige faktorer, kan du som leder spørge ind til, hvad det konkret betyder for medarbejderens overskud på arbejdet. Din opgave er hverken at være ægteskabs- eller børneopdragelsesrådgiver, men at være leder. Du kan fx spørge:

- Om der er andre opgaver, det vil være lettere for medarbejderen at håndtere lige nu?
- Om der er tiltag, der kan støtte medarbejderen?
- Hvad der lige nu ville kunne gøre, at medarbejderen kan være på arbejdspladsen på en hensigtsmæssig måde?

Dilemma 2: Hensyn til den stressede - og hensyn til kollegerne

Du vil som leder ofte sidde i et dilemma mellem at skåne den, der er stresset og at skulle passe på ikke at overbruge de tilbageværende kollegaer. Men hold fast i, at det er et ledelsesmæssigt dilemma. Et dilemma, du som leder kan vende med din ledelsesgruppe, netværksgruppe eller hos en supervisor, men ikke med en medarbejder, der er påvirket af stress.

For at sikre forståelse og opbakning fra de øvrige medarbejdere bør du informere om situationen. Selvfølgelig med respekt for tavshedspligten og de rammer, som du har aftalt med den stressramte.

Samtidig bør du vurdere hvordan opgaverne bedst løses såvel som mængden af opgaver hos de øvrige medarbejdere og medvirke til at prioritere, hvad der skal skæres i eller ændres på, når en kollega er stresset og måske sygemeldt.

De tilbageværende medarbejdere vil også have brug for at opleve sig anerkendt for deres indsats for at få tingene til at fungere, når en kollega er stresset og har brug for, at der tages særlige hensyn.

Dilemma 3: Når årsagen ligger uden for arbejdet

De fleste mennesker vil i et livsforløb opleve belastende eller lidelsesfulde begivenheder i privatlivet, som giver risiko for en stressreaktion.

Vær opmærksom på, at mange vil gå langt for at klare deres job, også i situationer hvor de er meget belastede. Det kan her være en leders opgave at bevare overblikket og skærme medarbejderen. Men hvad kan og bør arbejdspladsen gøre for at håndtere en stress, som udspringer af privatlivet?

Man behøver ikke kende årsagen til stressen for at kunne forholde sig til den. Stress opstår som oftest i et samspil mellem forskellige forhold. Er vi belastede på ét område, påvirker det også de øvrige opgaver. Så i stedet for at lede efter årsagen, kan I sammen se på, hvad I kan gøre ved det, som I oplever på arbejdspladsen - og tal med medarbejderen om, hvordan du evt. kan støtte og hjælpe ift. det private. Prøv jer frem, fx ved at få skabt mere tydelighed i forventningerne.

Hvad med din egen stress?

Som leder kan du også selv blive stresset, og du har brug for at have dine egne strategier til at forebygge og håndtere stress. Du kan tage afsæt i de seks strategier, der er gennemgået i kapitel 2. Men du kan også overveje, om du har brug for at tale med andre om din egen belastning, fx din nærmeste leder, i ledergruppen eller et netværk, en supervisionsgruppe eller andet.

Det er en god idé, at du bruger dit netværk og de muligheder du har for at få uddannelse, supervision og sparring til at opbygge den nødvendige faglige kompetence til at forebygge og håndtere stress – både hos dig selv og blandt dine medarbejdere.

Dette og meget andet kan du få mere inspiration til i hæfterne "Trivsel i lederrollen" og "Coaching for ledere" fra BFA for Velfærd og Offenligt administration. Du kan finde begge hæfter på godtarbejdsmiljo.dk/ledertrivsel

2. Samtaler
med en stresset medarbejder

Som leder er det dit ansvar både at forebygge, at stress opstår i din afdeling, og at håndtere stress, når den opstår på arbejdspladsen.

At have en samtale med en stresset medarbejder er forskellig, alt efter om den finder sted:

- Når der er symptomer på stress.
- Når der utvetydigt er tale om stress.
- Når en medarbejder skal tilbage på arbejdspladsen efter at have været sygemeldt med stress.

Hvis det er muligt, kan samtalen om formodet stress tage afsæt i de MUS-, trivsels- eller omsorgssamtaler, som I allerede bruger på arbejdspladsen.

Tag afsæt i situationen

Din tilgang til samtalen med den stressramte vil afhænge af personen, jeres sædvanlige relation, og hvor meget stress der er på spil.

Når et menneske er meget påvirket af stress, er det vigtigt, at du som leder gør samtalen enkel og træffer valg. Det er ikke hensigtsmæssigt at stille mange spørgsmål, sætte mange valg op eller bede vedkommende om selv at analysere og forklare.

Er medarbejderen stresset i mindre grad, kan det omvendt virke formynderisk, hvis du skærer for meget igennem og ikke stiller spørgsmål, og at I ikke sammen drøfter mulighederne.

Hvordan forholder man sig til en stresset medarbejder?

Har du eller andre mistanke om, at en medarbejder er stresset, er første skridt at kontakte vedkommende og få lavet en aftale om at tale sammen. Vær oprigtig, udtryk at du har en bekymring, og du ønsker, at I sammen finder ud af, om du har grund til det.

Sørg for, at I kan tale sammen uforstyrret, og giv dig god tid til at lytte. Udtryk, hvad der bekymrer dig. Vær direkte, nænsom og konkret. Det er ikke din opgave som leder at diagnosticere eller være terapeut, så vær i stedet konkret og beskriv, hvorfor du er bekymret.

Målet er at støtte

Stress kan for mange aktivere en grundlæggende skamfølelse; en følelse af ikke at slå til. Det kan bl.a. betyde, at medarbejderen ikke umiddelbart er interesseret i at tale med dig om sin stress.

Vær tydelig om, at din opgave ikke er at "afsløre" stress men at sørge for, at arbejdsforholdene understøtter medarbejdernes opgaveløsning og at give plads til, at de kan udtrykke, hvis de har brug for hjælp. Start eventuelt med at afklare, hvordan vedkommende kan støttes lige nu, og aftal hvordan I kan tale sammen senere. Vær opmærksom på, at det vigtige ikke er at placere skyld. Det vigtige er at identificere, hvad der kan ændres for at hjælpe i situationen.

Måske har medarbejderen ikke selv erkendt, at vedkommende er stresset. Det kan også være, at du tager fejl i din bekymring om stress. Du kan eventuelt tilskynde medarbejderen til at søge læge, hvis du fortsat er bekymret for, om hun/han er stresset, eller om der kan være noget andet galt.

Tale om stress? Eller ro til arbejdet?

Som mennesker har vi følelser med i alt, hvad vi laver, og vi reagerer og håndterer dem forskelligt. Ny forskning peger på to forskellige reaktionsmønstre:

1. Problemløser-reaktioner
2. Relationsmester-reaktioner

Fælles for de to reaktionsmønstre er, at de udløses af skam over ikke at slå til. Forskellen på de to mønstre er, om skamfølelsen vækkes af *andre menneskers* måde at dømme os på, eller om den vækkes af *vores egen hårde dom* over os selv. Vi kan have begge reaktionsmønstre og reagere i overensstemmelse med det ene reaktionsmønstre i én situation og i overensstemmelse med et andet reaktionsmønster i en anden situation.

Man støder ofte på udsagn om, at vi bare skal tale om det, når der er stress på spil. Men sådan er der det ikke altid. Nogle mennesker skal tales med og tale om det. Men for andre er det afgørende, at der sikres rammer og ro til at arbejde.

Hvis skamfølelsen er forbundet med angst for ikke at være en del af fællesskabet, for ikke at blive set af andre, så kan det være en god hjælp at få mulighed for at tale og at blive mødt med forståelse hos andre.

Men hvis skammen er knyttet til en konkret opgaveløsning, kan det være krænkende at blive bedt om at tale om det, for man har måske behov for at tænke over tingene alene. Her kan en leder i stedet fokusere på at sætte nogle tydelige rammer og lade medarbejderen få ro til at løse opgaven.

Kilde: Pernille Pedersen: Slip stress ud af skammekrogen

Hvad skal der gøres?

Giver medarbejderen udtryk for, at der er tale om stress, så skal I finde ud af, hvad der skal gøres, og I skal derfor afklare, om der er forhold på arbejdspladsen, som fremmer stressen? Som stressramt kan det være vanskeligt at have overblik, men som leder kan du med fordel være opmærksom på:

- Har medarbejderen overblik over sine arbejdsopgaver?
- Er medarbejderen bevidst om sin måde at løse opgaverne på og sine krav til sig selv?
- Udtrykker medarbejderen bekymring omkring andres bedømmelse af sit arbejde?
- Oplever medarbejderen at være kompetent til sit arbejde?
- Er der konflikter med kolleger på spil?

Næste skridt er at afklare, hvad du som leder kan gøre i et samarbejde med den stressramte for at aflaste og støtte.

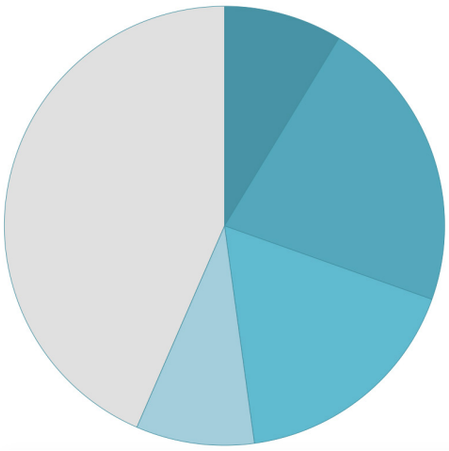
Ikke alle har brug for det samme

Vær generelt opmærksom på, at alle medarbejdere ikke har brug for det samme, og at den enkelte kan have brug for forskellige former for støtte og hjælp på forskellige tidspunkter.

Det er således ikke alle stressramte medarbejdere, for hvem løsningen er at skrue ned for antallet af opgaver. I stedet kan et første skridt være, at du som leder fx giver medarbejderen opmærksomhed og lytter til dennes bekymringer. Eller det kan handle om større tydelighed omkring kravene, eller at der skal tages hånd om omgangstone, samarbejde eller konflikter i en medarbejdergruppe.

Hold samtalen kort

Den første samtale behøver ikke være lang. Måske har medarbejderen brug for at tænke situationen igennem. I kan aftale en opfølgende samtale snarest, hvor I taler videre om handlemulighederne.



Lagkagemodellen

Hvert stykke af lagkagen illustrerer en af medarbejderens arbejdsopgaver, og stykkets størrelse viser, hvor stor en del af den samlede arbejdstid, opgaven optager. Modellen visualiserer, at vi kun har begrænset tid til rådighed. Når noget kommer til at fylde mere, skal noget andet nødvendigvis fylde mindre.

Samtalens forløb

I en samtale om stress skal du ligesom i andre medarbejdersamtaler være klar på, hvorfor du skal have denne samtale, og hvordan du planlægger, at den skal gennemføres:

- Indled med at gøre klart, hvorfor I skal have denne samtale. Henvis fx til pilemodellen på side 6, og tal ud fra denne.
- Vær tydelig og konkret.
- Vær tålmodig, lyt og anerkend.
- Slut af med at opsummere hvad I har aftalt, og hvornår I skal mødes igen.

Mange føler sig skyldige eller svage, fordi de reagerer med stress. Vær opmærksom på ikke at understøtte dette, men hold i stedet fokus på arbejdet, opgaverne og det faglige.

Er medarbejderen meget påvirket af stress, så hold jer til at få talt om de absolut nødvendige ting. Du skal under alle omstændigheder forholde dig til:

- Hvilke muligheder har du for at tilbyde hjælp? Det kan fx være aflastning, supervision eller psykolog-hjælp.
- Hvad gør I her og nu? Hvad er realistisk muligt i den aktuelle situation? Hvad skal evt. kommunikeres videre til kollegerne?
- Om den enkeltes stress giver anledning til at se på nogle mere generelle forhold på arbejdspladsen. Fasthold disse overvejelser i det videre stressforebyggende arbejde.

Er medarbejderen knap så påvirket, kan I også have en mere åben dialog om langsigtede planer. Nedenstående er nogle forskellige teknikker, I kan gøre brug af i samtalen. Medarbejderen kan have forberedt sig i forvejen, eller I kan lave dem sammen på mødet.

Skal- og kan-opgaver

Har I på arbejdspladsen brugt værktøj 2: Prioritering af opgaverne, kan I tage afsæt i de konklusioner, I dengang nåede frem til. Under alle omstændigheder kan I se på opgaverne og sortere det i kan- og skal-opgaver og tale om niveauet for en veludført opgaveløsning.

Det er vigtigt, at I sætter et realistisk ambitionsniveau. Det er selvbekræftende at nå mere end forventet, mens det er stressfremmende, hvis man oplever ikke at leve op til det, man skal. Husk at du som leder har en særlig rolle i forhold til at definere rammerne for de krav, der stilles.

Det, der dræner, og det, der giver energi

Se på hvilke arbejdsopgaver, der giver energi og hvilke, der dræner for energi. Opgaverne kan evt. registreres over en periode på nogle dage. Brug evt. værktøj 6: Energibarometeret.

Den helt korte teknik er blot at nævne de tre, der giver mest energi, og de tre der dræner mest. Brug det til at tale om, hvad der kan ændres på og hvordan.

3. Sygemelding
af en stresset medarbejder

Hvis en stressramt medarbejder har meldt sig syg, vil arbejdspladsen formentlig allerede have en række politikker og retningslinjer, du som leder kan støtte dig til i din håndtering af situationen.

Det omfatter bl.a., at arbejdspladsen holder en passende kontakt til den sygemeldte. Det anbefales, at du tager kontakt til medarbejderen inden for den første uge. Det handler ikke om at presse medarbejderen, men om at støtte og fastholde.

Spørg ind til, hvad du som leder kan gøre, fortæl at der bliver taget hånd om vedkommendes arbejdsopgaver og tilbyd professionel hjælp, hvis du har mulighed for det (fx gennem en sundhedsforsikring). Sørg for at få lavet en aftale om, hvornår I skal tale sammen igen.

Det kan også være nyttigt, at du som leder melder ud, at en sygemeldt medarbejder ikke skal gemme sig derhjemme. Mange kan ikke lide at færdes i det offentlige rum, når de er sygemeldt. Men når man rammes af stress, er det netop vigtigt at komme ud, få noget motion og nogle gode oplevelser for at fremme processen med at få det bedre.

Information til arbejdspladsen
Når en medarbejder sygemeldes, er det vigtigt at få aftalt, hvad der meldes ud til kollegaer og elever/studerende/kursister. Hvad ønsker medarbejderen? Hvad er hensigtsmæssig information?

Sygefraværssamtale
Ifølge gældende lovgivning skal du afholde en sygefraværssamtale inden for de første fire uger af en medarbejders sygemelding. Vær opmærksom på at der lokalt kan være aftalt retningslinjer for antallet og afviklingen af forskellige samtaler som opfølgning på sygefravær. Husk at gøre medarbejderen opmærksom på, at hun/han ved alle sygefraværssamtaler kan vælge at have en bisidder med til mødet, fx tillidsrepræsentanten.

Formålet med samtalen er at afklare mulighederne for at vende tilbage på arbejde. Det kan være en god idé at afklare rammerne for samtalen med medarbejderen forinden for at minimere eventuelle bekymringer hos den sygemeldte.

Læs mere
Metoder til håndtering af sygefravær og sygefraværssamtaler på **godtarbejdsmiljo.dk/sygefravær**

Regler i forbindelse med sygemeldte medarbejdere og sygefraværssamtaler på **www.star.dk** (søg på 'sygedagpengeopfølgning' og 'arbejdsgivere')

4. Tilbage på arbejde
efter stress

Det letter den sygemeldtes tilbagevenden til arbejdet, hvis vedkommende har kunnet fastholde sin tilknytning til arbejdspladsen under sygemeldingen. En mulighed er en gradvis tilbagevenden, hvor man starter med få timers arbejde med overskuelige opgaver så tidligt som muligt i sygeperioden.

Tid i sig selv vil sjældent være nok til at få det bedre, og de færreste har godt af at gå hjemme i længere tid. Man kan hverken som stressramt eller arbejdsplads forvente, at den stressramte vil være helt symptomfri, når vedkommende vender tilbage.

Har du en medarbejder, der skal tilbage på arbejde efter at have været sygemeldt pga. stress, er det vigtigt at få lavet klare aftaler.

Måske kan I aftale det hele på ét møde, men ofte er det bedre at tale sammen flere gange end at få presset aftaler igennem, som I ikke helt tror på eller har det godt med. I må være parate til at prøve jer frem og justere undervejs. Det er en god idé at italesætte dette fra starten, så det ikke er et nederlag at justere.

Du bør præcisere, at det ikke er alle forhold på arbejdspladsen, du som leder kan eller skal ændre på. Nogle rammer og opgaver ligger fast, fordi de som skal-opgaver er essentielle for løsning af kerneopgaven.

Hvor mange timer om ugen?

Det er vigtigt at få klare og realistiske aftaler om, hvor mange timer om ugen vedkommende kan arbejde. Det er de færreste, der kan starte på fuld tid efter en sygemelding pga. stress. I kan derfor gøre brug af muligheden for delvis raskmelding, og en gradvis optrapning vil oftest være den bedste løsning.

Nedenfor kan I se et bud på, hvordan en sådan optrapning kan se ud. Tilpas tiden og placeringen af timerne til arbejdsopgaverne og fx søvnproblemer og vær opmærksom på at skulle revidere undervejs.

Mulig plan for en tilbagevenden til arbejdet efter stress

Uge	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
1	2	2	Restitution/behandling	2	2
2	2,5	2,5	Restitution/behandling	2,5	2,5
3	3	3	Restitution/behandling	3	3
4	3,5	3,5	Restitution/behandling	3,5	3,5
5	4	4	Restitution/behandling	4	4
6	4,5	4,5	Restitution/behandling	4,5	4,5
7	5	5	Restitution/behandling	5	5
8	5,5	5,5	Restitution/behandling	5,5	5,5
9	6	6	Restitution/behandling	6	6
10	6,5	6,5	Restitution/behandling	6,5	6,5
11	7	7	Restitution/behandling	7	7
12	7,5	7,5	4	7,5	7,5
13	Fuld tid	Fuld tid	Fuld tid	Fuld tid	Fuld tid

Inspireret af Arbejdsmedicinsk Klinik i Aalborg

Timer, intensitet og kompleksitet

Når der skal laves aftaler om tilbagevenden til arbejdet (delvis sygemelding eller raskmelding), er det vigtigt at få klarhed over:

- **Timer:** Hvor mange timer skal der arbejdes om ugen? Skal der være restitutionsdage uden timer? Hvad er planen uge for uge?
- **Intensitet:** Hvor hurtigt skal der arbejdes? Hvad skal leveres i den aftalte arbejdstid? I stedet for at arbejde få timer på fuld tryk kan det være en fordel for den stressramte at arbejde flere timer under lavere pres.
- **Kompleksitet:** Især ved stress kan det være vigtigt at se på opgavernes kompleksitet. Hvor svær er opgaven? Hvor mange elementer skal man overskue? Hvor mange samarbejdspartnere skal man være i kontakt med?

Hvilke opgaver?

Et er antal timer, noget andet er aftaler om opgaver. Få talt grundigt om, hvilke opgaver og aktiviteter der skal løses, og hvilke der ikke skal. Det handler både om tempoet og intensiteten og om kompleksiteten af opgaverne. Det er ofte en god ide at lægge ud med de mindst intense og komplekse opgaver.

Forbered jer hver især til dette punkt. Den sygemeldte kan have en liste over, hvilke opgaver han/hun forestiller sig at kunne løse. Hvad der er realistisk, afhænger helt af, hvor påvirket medarbejderen stadig er. Det afgørende er, at I har aftalt, hvilke opgaver det er realistisk at håndtere, og hvilke der bør vente til medarbejderen har fået det bedre.

Aftal løbende opfølgning og justering

Sørg for at lave aftaler om, hvordan I løbende vil følge op og justere jeres aftale. I den første tid efter at medarbejderen er tilbage, er det godt at mødes hyppigt, fx en gang om ugen.

Lyt til, hvordan det går. Det er naturligt, at der kommer nogle dyk og nedture undervejs, og mange vil opleve, at især den første uge er svær. Husk, at du som leder ikke har en behandlerfunktion, men har en vigtig opgave i at afstemme krav og ressourcer. Du skal naturligvis anerkende og støtte, men lad være med at presse. Det kan gå bedre end forventet, så planen af den grund kan tilpasses.

Hvis I har talt om emner i de indledende samtaler, som du skal være særligt opmærksom på eller behjælpelig med, så følg op på disse.

Hvad med kollegerne?

Det er vigtigt at få aftalt, hvad der meldes ud til resten af organisationen. Hvad skal der informeres om, til hvem, og hvem gør det? Hvad skal kollegerne vide om, hvilke vilkår den sygemeldte vender tilbage på? Få talt igennem, hvad den sygemeldte selv vil have det godt med, og hvad der vil være hensigtsmæssigt på netop jeres arbejdsplads.

Der kan være en tendens til, at kolleger til en stresssygemeldt i en periode har løftet en ekstra stor arbejdsbyrde eller har savnet vedkommende som daglig sparringspartner. Den tilbagevendte medarbejder er sjældent tilbage for fuldt blus fra første dag. Derfor er det vigtigt, at kollegerne er klar over, at alt (endnu) ikke er, som det var engang.

Lad de øvrige medarbejdere vide, at de kan komme til dig som leder, hvis der er noget, de er i tvivl om. Hvis du kan se, at der er nogen, der gør en ekstra indsats, så husk at anerkend dette.

I mange tilfælde vil det være naturligt for kollegerne at beskytte og skærme den tilbagevendte mod et stort arbejdspres eller særligt udfordrende opgaver. Det kan fx være at tilbyde at dele undervisningsplaner i en større grad end hidtil eller stille lavere krav i et teamsamarbejde.

En sådan beskyttelse vil især i starten være en god idé, men vær opmærksom på, om den tilbagevendte medarbejder trives med det. Spørg, hvis du er i tvivl.

Endelig kan det være en idé med en mentorordning i opstartsfasen, både for den sygemeldtes skyld, men også fordi det kan lette noget af presset på de andre, hvis de ved, at der er én, som tænker på at sætte deres kollega ind i noget af det, den sygemeldte er gået glip af.

Litteraturliste

I arbejdet med at udvikle hæftet **Forebyg stress i fællesskab** og de seks tilknyttede værktøjer er der hentet inspiration fra stressværktøjerne **Vi forebygger stress sammen** målrettet social og sundhedsområdet. Stressværktøjerne kan du hente på **etsundtarbejdsliv.dk/stress** samt følgende litteratur:

- Aaron Antonovsky (2003): Helbredets mysterium - at tåle stress og forblive rask. Hans Reitzel
- Einar B. Baldursson, Bendt T. Pedersen og Peter W. Carlsen (2013): Brikker til en evolutionær neurosocial teori om stress. Psyke & Logos nr. 2, 2013
- Helle Holt m.fl. (2013): Et arbejdsliv i acceleration, tiden og det grænseløse arbejde. Roskilde Universitetsforlag
- Henrik Ankerstjerne Eriksen og Søren Svith: "Kom i gang med prioriteringstrappen – Drejebog til ledere og medarbejderrepræsentanter" Rigshospitalet.
- Jesper Karle & Lars Aakerlund (2016): Tag på arbejde - fra sygemelding til samarbejde.
- Länsisalmi, Peira & Kivimäki (2000): Collective stress and coping in the context of organizational culture. European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Malene Friis Andersen og Marie Kingston (2016): Stop stress, håndbog for ledere. Klim
- Malene Friis Andersen, Karina Nielsen & Svend Brinkmann (2012): Meta-synthesis of qualitative research on return to work among employees with common mental disorders. Scand J Work Environ Health
- Malene Friis Andersen og Svend Brinkmann (red.) (2013): Nye perspektiver på stress. Klim
- Nina Friser Holst; Sidsel Romme Nygaard og Sarah Daniel (2015): "...jeg beder om, at tiden skal gå langsomt" - En kvalitativ undersøgelse af tidsoplevelser knyttet til stress og bedring. Speciale, Københavns Universitet
- Norbert Semmer m.fl . (2007): Occupational stress research: the "stress-as-offense-to-self" perspective, i S. McIntyre & J. Houdmont (red.): Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice. Ismai Publishers.
- Pernille Steen Pedersen (2016): Slip stress ud af skammekrogen. Et forsvar for arbejdsfællesskabet, Kristeligt Dagblads Forlag
- Pernille Steen Pedersen (2016): Udkast til et nyt copingbegreb. En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Ph.d., Copenhagen Business School.
- Ole H. Sørensen, Eva Thoft, Peter Hasle, Hans Hvenegaard og Maja Sasser (2016): Ledelse af kerneopgaven. Akademisk Forlag
- Peter Hasle, Ole H. Sørensen, Eva Thoft, Hans Hvenegaard og Ola Jørgensen (2015): Kerneopgaven i hverdagen – et nyt perspektiv på formål og samarbejde. Fremfærd
- Peter Hasle, Ole Henning Sørensen, Eva Thoft, Hans Hvenegaard og Christian Uhrenholdt Madsen (2015): Vidensgrundlag om kerneopgaven i den kommunale sektor. Fremfærd
- Pia Ryom, Lund & Hansen (2013): 8 brancher og stress. Beskæftigelsesregion Nordjylland og Arbejdsmedicinsk klinik Aalborg Universitetshospital.
- Region Nordjylland og Lederne (2014): Guide til lederen – sådan hjælper du bedst en stress-sygemeldt tilbage til arbejdet
- Richard Lazarus (2006): Stress and Emotion: A New Synthesis. Springer.
- Tanja Kirkegaard (2013): Stress som en kollektiv proces: En feltfortælling. I: Andersen & Brinkmann (red.): Nye perspektiver på stress. Klim.
- Tanja Kirkegaard & Svend Brinkmann (2016) "Which coping strategies does the working environment offer you?" A field study of the distributed nature of stress and coping, Nordic Psychology, 68:1, 12-29
- Trine Beckett & Charlotte Larsen & Steen Hildebrandt (2015): Lær af de gyldne øjeblikke. En håndbog i ledelse med mening. Akademisk forlag
- Åsa Tjulin, MacEachen & Ekberg (2009): Exploring Workplace Actors Experiences of the Social Organization of Return-to-Work. J. Occup. Rehabil.

Forebyg stress i fællesskab

Inspiration til arbejdet med at forebygge og håndtere stress på skoler, uddannelses- og forskningsinstitutioner.

Forebyg stress i fællesskab er et videnshæfte og seks konkrete værktøjer til forebyggelse af stress blandt ansatte på skoler, uddannelses- og forskningsinstitutioner.

Hæftet og værktøjerne er udarbejdet af BrancheFællesskabet for Velfærd og Offentlig Administration som en vejledning til arbejdsmiljøgrupper, som vil iværksætte en stressforebyggende indsats på arbejdspladsen. Materialet kan anvendes både i forhold til undervisere og i forhold til de øvrige administrative og tekniske faggrupper på uddannelsesstederne.

Hent dette hæfte, de seks værktøjer samt andre materialer til brug i det forebyggende arbejde på **godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress**

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 'Forebyg stress i fællesskab' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på godtarbejdsmiljo.dk.

BFA
Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration