

# Retningslinje for forebyggelse og håndtering af stress



# Indhold

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Indledning</b>  | <b>2</b>  |
| 1.1 Formålet med retningslinjen .....   | 3         |
| 1.2 Hvad er stress? .....   | 4         |
| 1.2.1 Travlhed eller stress? .....  | 4         |
| 1.2.3 Arbejdsbetinget stress .....  | 5         |
| 1.2.4 Almindelige reaktioner/symptomer ved stress .....                                       | 5         |
| <b>2. FØR STRESS</b>  | <b>7</b>  |
| 2.1 Sådan arbejder I forebyggende med stress .....  | 7         |
| 2.1.2 Få viden om stress .....  | 8         |
| 2.1.3 Lav lokale retningslinjer på arbejdspladsen .....                                       | 8         |
| 2.1.4 Udarbejd en prioriteringsplan .....   | 8         |
| 2.1.5 Følg op på jeres lokale retningslinjer om stress .....                                  | 8         |
| <b>3. UNDER STRESS</b>  | <b>9</b>  |
| 3.1 Når der er mistanke om stress .....   | 9         |
| 3.2 Leders opgave når der er stress på arbejdspladsen .....                                   | 9         |
| 3.3 Leders 1. samtale med den stressede medarbejder: Nøglesamtalen: .....                     | 10        |
| 3.3.1 Skab ro .....   | 10        |
| 3.3.2. Skab håb .....   | 10        |
| 3.3.3. Iværksæt handling .....  | 11        |
| 3.4 Kommunikation og kontakt med medarbejderen .....  | 11        |
| 3.5 Håndtering af resten af teamet .....  | 11        |
| 3.6 Ved sygemelding .....   | 11        |
| 3.7 Hvad kan du gøre, hvis du er bekymret for om en kollega eller din leder har stress? ..... | 12        |
| 3.8 Leders egen stress .....  | 12        |
| 3.9 Stress på arbejdspladsen: Samarbejdet mellem leder og tillidsvalgte .....                 | 12        |
| 3.9.1 Afdækning af risikofaktorer på arbejdspladsen .....                                     | 13        |
| 3.9.2 Udarbejdelse af IGLO-handleplan .....   | 13        |
| <b>4.0 EFTER STRESS</b>   | <b>14</b> |
| 4.1 Analysér og lær af jeres erfaringer .....   | 14        |
| 4.2 Revidér jeres lokale retningslinjer om stress .....                                       | 14        |
| <b>5.0 Hvor kan I hente hjælp?</b>  | <b>15</b> |
| <b>6.0 Litteratur og kilder</b>   | <b>16</b> |

# 1 Indledning

Denne retningslinje beskriver hvordan Silkeborg Kommunes arbejdspladser skal arbejde med at forebygge og håndtere stress. Retningslinjen understøtter *'Silkeborg Kommunes Arbejdsmiljø og Sundhedspolitik'*, som tilkendegiver, at der skal være balance mellem krav og ressourcer og at målene for arbejdet altid skal være klare, således at arbejdet kan foregå uden fare for, at medarbejderen bliver syg af det.

## 1.1 Formålet med retningslinjen

Formålet med retningslinjen er at skabe en fælles ramme, som er handleanvisende for, hvorledes ledere og tillidsvalgte medarbejdere (Arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter, samt medlemmer af MED-organisationen) i Silkeborg Kommune, skal arbejde med at forebygge og håndtere arbejdsbetinget stress på arbejdspladsen. Retningslinjen og dens systematik hviler på de lovmæssige krav Arbejdstilsynet stiller arbejdsgiver og arbejdsplads i forhold til det psykiske arbejdsmiljø [Lov om Arbejdsmiljø og Bekendtgørelse om Psykisk Arbejdsmiljø].

Selvom retningslinjen henvender sig til ledelse og de tillidsvalgte, kan du også som medarbejder finde viden og svar omkring hvordan stress forebygges og håndteres i Silkeborg Kommune.

### Retningslinjen er bygget op omkring følgende struktur:

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Indledning</b>   | Silkeborg Kommunes definition på - og rammesætning af begrebet stress.  |
| <b>FØR stress</b>   | Hvordan skal vi arbejde forebyggende med stress på arbejdspladserne?<br>Forebyggelse starter på et tidspunkt, hvor der er ro på, og ingen store aktuelle problemstillinger vedrørende stress.<br>Forebyggelsen starter i MED, men skal også gøres lokalt på arbejdspladsen.<br>I skal i jeres forebyggende arbejde, udarbejde helt lokale retningslinjer, I kan sætte i værk ved behov. |
| <b>UNDER stress</b> | Hvordan håndterer vi på arbejdspladsen en stressbelastning hos én eller flere medarbejdere?<br>Handleanvisninger for leder og tillidsvalgte medarbejdere  |
| <b>EFTER stress</b> | Hvordan skaber vi på arbejdspladsen læring af et stressforløb, så vi hele tiden bliver bedre til at arbejde forebyggende, og hvordan "løfter" vi drøftelsen til MED, så vi sikrer forebyggelse på alle niveauer?  |

## Hjælpeværktøjer

Til retningslinjen er koblet flere forskellige hjælpeværktøjer. Dem kan I finde som bilag 1 – 7.

Nogle af hjælpeværktøjerne er beskrevet som at I *KAN* bruge dem, *MEN* langt de fleste hjælpeværktøjer er redskaber/skabeloner, der fortæller jer hvordan I *SKAL* gøre.

Det vil fremgå tydeligt under de enkelte afsnit, hvilke der er en klar forventning om at arbejdspladserne skal bruge.

## 1.2. Hvad er stress?

I Silkeborg Kommune definerer og betragter vi stress som:

*“En tilstand hvor man oplever at føle sig anspændt, rastløs, nervøs eller urolig eller ikke er i stand til at sove om natten, fordi man tænker på problemer hele tiden”*

[KILDE: Ero A-L & A. Leppänen: Validity of a single-item measure of stress symptoms. Scand J. Work Environ Health. 2003, vol. 29, no.6: 444-451]

Stress er ikke en sygdom. Men en tilstand af stress – som den er beskrevet i ovenstående – kan over *længere tid*, have helbredsmæssige konsekvenser.

### 1.2.1 Travlhed eller stress?

I Silkeborg Kommune bevæger vi os som både medarbejdere og ledelse, i et spændingsfelt mellem ofte komplekse borgere eller komplekse opgaver OG en høj grad af fagligt engagement og dedikation hos medarbejderne. Silkeborg Kommune anerkender, at resultatet af at arbejde i dette spændingsfelt kan betyde en højere risiko for at opleve stress.

Stress er dybest set en biologisk mekanisme, som vi alle sammen er født med. Det er en mekanisme, som er beregnet til at kunne hjælpe os i kritiske situationer – en slags “kamp eller flugt” respons. Helt grundlæggende, så er stressmekanismen nødvendig, for at vi mennesker kan overleve. Stress gør os nemlig i stand til at kunne yde noget ekstra, specielt fysisk, i pressede situationer. Når vi oplever fare, pumpes stresshormoner, som eksempelvis adrenalin, ud i kroppen, blodtrykket stiger, musklerne spændes og vi gør os fysisk klar til kamp eller flugt.

Men i vores moderne verden, er der ikke så mange fysiske farer, vi skal flygte fra eller kæmpe imod. De “farer” vi møder, er ofte bundet til vores tanker om ting vi ikke når, ikke kan leve op til, ting der bekymrer os, en oplevelse af krydspres osv.

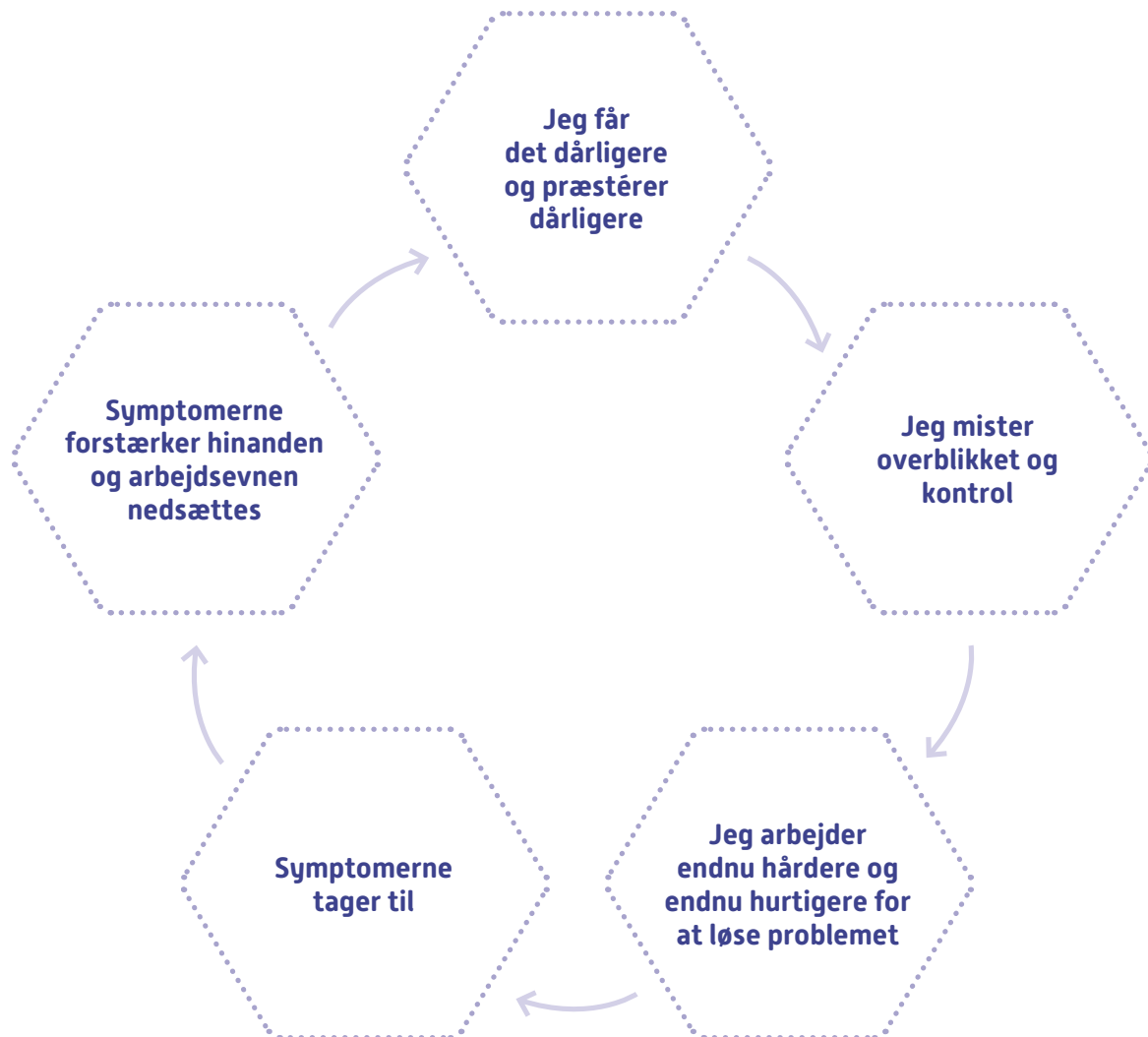
#### I forhold til stress er det derfor vigtigt at skelne mellem:

**Kortvarigt stress:** som hjælper os til at yde en ekstraordinær præstation i pressede situationer. Det er den stress, vi kender fra eksempelvis eksamens-situationer, når vi har en deadline, eller en dag med særlig travlhed fordi vi har en kollega, der har meldt sig syg. Den kortvarige stress er kendetegnet ved, at den netop er kortvarig, og at vi hurtigt derefter oplever, at vi har mulighed for afslapning og restitution.

**Langvarigt stress:** Langvarig stress opstår, når vi gennem en længere periode udsættes for en fysisk eller psykisk belastning og ikke får restitueret. Stressen forværres, hvis vi samtidig føler, at vi ikke er i kontrol eller ikke evner at håndtere belastningen. Den langvarige stress fører til tilstanden i den beskrevne definition, og vil på sigt resultere i helbredsmæssige konsekvenser.

## Stress-spiralen

Det er vigtigt at understrege, at travlhed, - også gennem længere tid, ikke er det samme som stress. Den afgørende faktor er ofte, om man føler man har overblikket, oplever kontrol og kan se handlemuligheder. Sker det modsatte, sættes der gang i en såkaldt *stress-spiral*, hvor ens tilstand langsomt forværres, hvis der ikke gribes ind.



### 1.2.3 Arbejdsbetinget stress

Denne retningslinje er rettet mod den arbejdsbetingede stress. I henhold til Lov om Arbejds miljø, skal vi som arbejdsplads forebygge og håndtere de belastninger, *der er relateret til arbejdet* og de arbejdsprocesser man som medarbejder befinder sig i. Men det er ofte komplekst, hvad der er de bagvedliggende årsager til stress.

Uanset om årsagerne til stress skal findes i arbejdslivet, i privatlivet eller i en kombination af begge, så har vi som arbejdsplads en interesse i at understøtte den enkelte medarbejder, og dermed undgå en eventuel sygemelding. Som arbejdsplads kan vi ikke ændre på forhold i det private, ej heller stille krav derom, men vi er som arbejdsplads forpligtet til at planlægge arbejdet samt iværksætte handlinger, så de arbejdsbetingede belastninger reduceres.

Ved stress begrundet i private problemstillinger har Silkeborg Kommune udarbejdet en pjece du som leder kan udlevere til medarbejderen "*Når Privatlivet slår knuder*"

### 1.2.4 Almindelige reaktioner/symptomer ved stress

Stress er ikke en sygdom, men kroppens reaktion på belastning. Vi får alle forskellige grader af symptomer, når vi er stressede/belastede. Nogle får fysiske symptomer som ondt i maven eller bliver ansprændte og får hovedpine, andre får mere psykiske symptomer og bliver triste. Atter andre får mere adfærdsmæssige symptomer som for eksempel søvnløshed. Pointen er, at vi hver især har vores egne stresssymptomer, som er signaler fra kroppen på, at der er noget galt, og at vi bør gøre noget.

Nedenfor er nævnt nogle af de hyppigste stresssymptomer:

| Fysiske  | Psykiske  | Adfærdsmæssige  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Indre uro</li><li>• Hovedpine</li><li>• Hjertebanken</li><li>• Mavesmerter</li><li>• Nedsat potens</li><li>• Vægttab eller øgning</li><li>• Hyppige infektioner</li><li>• Forværring af kronisk sygdom</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ulyst</li><li>• Træthed</li><li>• Irritabilitet</li><li>• Hukommelsesbesvær</li><li>• Koncentrationsbesvær</li><li>• Angst</li><li>• Nedsat humoristisk sans</li><li>• Depression</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Søvnløshed</li><li>• Uengageret</li><li>• Aggressivitet</li><li>• Nedsat præstationsevne</li><li>• Ubeslutsomhed</li><li>• Øget brug af stimulanser</li><li>• Øget sygefravær</li></ul> |

## 2 Før stress

Dette afsnit har fokus på, hvordan ledelse og tillidsvalgte medarbejdere i Silkeborg Kommune skal arbejde med forebyggelse af stress på arbejdspladsen.

Forebyggelsen starter i MED-systemet, da det er her, det overordnede strategiske ansvar for arbejdsmiljøet er placeret. I skal derfor allerførst have en drøftelse af stress i LokalMED. Drøftelsen skal tage udgangspunkt i 3 hovedområder, som er beskrevet i nedenstående.

LokalMED kan dog med fordel uddelegere opgaver omkring forebyggelse af stress til arbejdsmiljøgruppen. Selvom forebyggelse af stress på arbejdspladsen starter i jeres MED-system, så er det vigtigt at de forebyggende tiltag kobles op på de konkrete arbejdspladser.

Det er væsentligt at I som ledelse og tillidsvalgte medarbejdere ved:

- Hvordan I skal arbejde forebyggende så stress ikke opstår.
- Hvordan I skal håndtere stress, hvis den opstår
- Hvordan der skal tages læring af de opstående situationer så stress kan forebygges fremadrettet.

Når der konstateres stress på arbejdspladsen, kan der være en tendens til udelukkende at fokusere på at få det løst, uden at forholde sig til hvorfor og hvordan det er opstået. Risikoen ved denne tilgang er at komme til at symptombehandle i det uendelige. For at opnå en mere langsigtet løsning, skal I som ledelse og tillidsvalgte medarbejdere både forholde jer til den konkrete medarbejder, hvilken kontekst medarbejderen befinder sig i på arbejdspladsen og mulige løsninger, samtidig med at I også forholder jer til arbejdspladsens grundlæggende antagelser. Eksempelvis: "her er man en god medarbejder hvis man siger ja og hjælper hinanden", "den dygtige medarbejder er meget selvstændig", "her kommer arbejdet før pauser". Det kan også være væsentligt at forholde sig til, hvilke grundlæggende antagelser du som leder selv praktiserer eller giver anerkendelse.

### 2.1 Sådan arbejder I forebyggende med stress

Når I skal arbejde forebyggende med stress, **skal** I arbejde ud fra 3 hovedområder:



Formålet med at skabe *viden* om stress, lave lokale retningslinjer på arbejdspladsen samt en *prioriteringsplan* er at:

- Tydeliggøre ansvarsfordelingen og skabe ejerskab hos alle for forebyggelsen af stress.
- Skabe tryghed og åbenhed blandt medarbejderne i forhold til at tale om stress i arbejdet.
- Etablere et fælles sprog og en fælles holdning til stress blandt medarbejderne.
- Gøre det tydeligt og konkret, hvad der skal ske hvornår, så den rette indsats bliver iværksat på det rette tidspunkt.

### 2.1.2 Få viden om stress

Det er vigtigt at forstå, hvad stress er, før I begynder at håndtere det, da det er vanskeligt at håndtere noget uden et fælles udgangspunkt. Når I har opnået en fælles forståelse af, hvad stress er, vil det give jer det nødvendige grundlag for at gå i gang med at håndtere opståede stressproblematikker og udarbejde jeres egne lokale retningslinjer.

Tag allerførst drøftelsen i LokalMED, om hvad stress betyder for jer. Efterfølgende kan emnet drøftes lokalt på arbejdspladsen i medarbejdergruppen.

I **kan** hente hjælpespørgsmål til drøftelsen i nedenstående bilag, tage udgangspunkt i Silkeborg Kommunes retningslinjer, søge inspiration i litteratur og artikler m.v.

SE BILAG NR: 1

### 2.1.3 Lav lokale retningslinjer på arbejdspladsen

I **skal** udarbejde lokale retningslinjer på jeres arbejdsplads. De lokale retningslinjer er en forventningsafstemning, så alle kender deres ansvar og opgaver i forhold til at forebygge og håndtere stress. De lokale retningslinjer er dermed et konkret og handleanvisende værktøj i forhold til, hvem gør hvad, hvornår?

LokalMED skal igangsætte arbejdet med de lokale retningslinjer, og de skal også godkende dem, når de er færdige. Men den konkrete udarbejdelse af retningslinjerne, kan LokalMED med fordel uddelegere til arbejdsmiljøgruppen.

I **skal** drøfte jeres lokale retningslinjer ud fra en konkret model. Modellen samt en beskrivelse af arbejdsprocessen findes i bilag 2:

SE BILAG NR: 2

### 2.1.4 Udarbejd en prioriteringsplan

I **skal** udarbejde en prioriteringsplan, så I ved hvad der skal prioriteres, når der opstår stress ved en eller flere medarbejdere. Arbejdsmiljølovgivningen stiller krav om, at arbejdet skal tilrettelægges, planlægges og udføres, så der altid er en forsvarlig balance imellem opgaverne og ressourcerne. Her er prioritering et vigtigt redskab.

Prioriteringsplanen kan laves på mange måder, men skal indeholde en stillingtagen til, hvordan jeres ressourcer anvendes bedst muligt og hvilke opgaver, der skal prioriteres, så balancen kan opretholdes for medarbejdere og drift. Det kan eksempelvis være, når der sygdom på arbejdspladsen, når man skal have implementeret et nyt system eller en ny opgave, ved særligt vanskelige borgere og lignende. Der skal være en opmærksomhed på, at planen løbende skal tilpasses ændrede ressourcer og opgaver/krav. Vær desuden opmærksom på de dilemmaer og paradokser der kan opstå, når I drøfter prioriteringerne. Der kan eksempelvis være krav og vilkår I ikke kan "parkere" eller bortprioritere, ligesom at de opgaver/aktiviteter der så kan prioriteres imellem, ofte kan være dem der giver motivation og energi.

Under alle omstændigheder vil det være dig som leder, der i sidste ende træffer beslutningen om, hvilke opgaver der kan prioriteres imellem og hvilke der ikke kan.

Hvordan I udarbejder en prioriteringsplan, **kan** I finde inspiration til i bilag 3.

SE BILAG NR: 3

### 2.1.5 Følg op på jeres lokale retningslinjer om stress

I **skal** følge op og opdatere jeres viden, lokale retningslinjer og prioriteringsplan 1-2 gange om året i arbejdsmiljøgruppen eller LokalMED.

Det kan være en god idé også at tage jeres lokale retningslinjer op i MUS-samtalen, og sikre, at den enkelte medarbejder forpligter sig til det aftalte.

Husk også at introducere nye medarbejdere til jeres lokale retningslinjer.



## 3 Under stress

Dette afsnit har fokus på, hvordan I håndterer stress, når den opstår på arbejdspladsen. I håndteringen er der opgaver og ansvar, der påhviler leder, ligesom der i afsnittet beskrives hvilket ansvar og hvilke opgaver, der skal drøftes og løses i et samarbejde mellem ledelse og de tillidsvalgte medarbejdere.

Men der er også viden og svar og hente, hvis du blot er en bekymret medarbejder/kollega.

### 3.1 Når der er mistanke om stress

- **Iværksæt jeres lokale retningslinjer** efter behov, så det fremgår, hvordan du/I skal handle ved mistanke om stress. Tag alle bekymringer og henvendelser alvorligt, og det vigtigste budskab er, at uanset hvem du er, så skal du reagere, når du har en vedvarende bekymring for en stresset medarbejder, kollega eller leder.
- **Henvend dig og tilbyd hjælp.** Den stressede hjerne er, som oftest, den sidste til at erkende, at der er et problem og vil typisk reagere med at negligere og ved at frasige sig hjælp. Er du forsat bekymret, så skal du reagere ved at inddrage leder.
- **Inddrag altid leder.** Stress er på mange arbejdspladser underlagt berøringsangst, hvorfor det også kan være vanskeligt at tale om. Oplever du en bekymring, men ikke lykkes med at tale med den stressramte, så gå til leder og uanset hvad, så skal en leder altid inddrages.

### 3.2 Leders opgave når der er stress på arbejdspladsen

Alle har et ansvar for at reagere på stress, men du har som leder et overordnet ansvar for at handle, når der er en medarbejder, der oplever stress.

Det kræver forskellige niveauer af indsats alt efter hvor slemt medarbejderen er mærket af stress og det vil selvfølgelig kræve mere eller mindre handling fra dig som leder. I nogle tilfælde vil det være nok i sig selv, at medarbejderen får fortalt dig, hvordan han/hun har det, og der vil ikke være brug for yderligere hjælp.

Andre gange vil du som leder skulle træde mere til og tage styring på situationen og hjælpe medarbejderen ud af stress-spiralen. Vurdér situationen og derefter niveauet for din indsats. Undersøg i hvilket omfang medarbejderen er ramt af stress, spørg evt. ind til følgende:

- Hvad er der sket?
- Hvad har du af reaktioner?
- Hvordan påvirker det dig og dit arbejde?
- Har du mistet overblikket?
- Hvad er du bekymret for?

Uanset om medarbejderen selv kommer og beder om hjælp, eller om du bliver bekymret for en medarbejder, så **skal** du som leder tage den første samtale, den såkaldte *nøglesamtale*.

### 3.3 Leders 1. samtale med den stressede medarbejder: Nøglesamtalen:

Nøglesamtalen er den første samtale du som leder **skal** tage med medarbejderen, når vedkommende føler sig stresset og har brug for hjælp. Håndteres samtalen rigtigt er det i høj grad medvirkende til at afhjælpe situationen. Når en medarbejder går til sin leder pga. stress, er det som oftest den sidste udvej. Det er derfor vigtigt at du som leder;

- Skaber **ro** om medarbejderen
- Skaber **håb** for medarbejderen
- Iværksætter umiddelbar **handling**

Ved nøglesamtalen skal du gøre dig klart, at du skal tage styringen. Det er dig som leder, der har ansvaret for, at der skabes ro og håb for medarbejderen, og at der aftales hurtig handling.

Tanja Kirkegaard og Janne Skakon: *Stressforebyggelse – anbefalinger til ledere*

#### 3.3.1 Skab ro

Som leder skal du hurtigst muligt skabe ro omkring medarbejderen. Det handler om at hjælpe medarbejderen ud af stress-spiralen og komme på afstand af dét, der er det problematiske. Medarbejderen vil have brug for, at der reduceres i forhold til krav og forventninger. Formålet er at forebygge at stressreaktionerne forværres, som i værste fald kan ende med yderligere helbreds-mæssige konsekvenser.

#### 3.3.2. Skab håb

Som leder skal du skabe håb for medarbejderen og tydeliggøre at der nok skal findes en løsning og hjælp. Det er vigtigt at medarbejderen ved denne samtale får en tro på, at der er en vej ud af stress-tilstanden og at der er opbakning og anerkendelse fra lederen. Som leder skal du fortælle din medarbejder:

- At vedkommende er værdsat
- At du er ked af, at det er sket, men at du nok skal tage hånd om det
- At I sammen skal finde en løsning.

Håbet har en stor betydning for at komme ud af stress-spiralen.

Måske vil du opleve at medarbejderen:

- Mangler overblik, er forvirret og har svært ved at huske ting.
- Oplever selvbebrejdelse, giver sig selv skylden: *"Det er også bare mig, der ikke slår til."*
- Er ude af stand til at genkende sig selv: *"Jeg plejer at have styr på det."*
- Benægter situationen og negligerer: *"Jeg skal bare lige have dét og dét overstået."*

Anerkend at din medarbejder har oplevet belastninger, og gør hvad du kan for at almen gøre situationen og sig at det faktisk kan ramme alle. Oplever medarbejderen, at der er forståelse og et fælles ønske om at situationen nok skal løse sig, kan det bidrage væsentligt til helingen og til at genfinde roen og overblikket. En stresset hjerne vil i nogle tilfælde mistolke situationen og måske opfatte samtalen som en trussel, og derfor er det ekstra vigtigt at sikre, at samtalen er anerkendende og at du understreger, at du tager ansvar.

### 3.3.3. Iværksæt handling

Det er vigtigt, at du som leder handler her og nu på de ting medarbejderen finder problematiske og at der kigges på, hvad der stresser på den korte bane, men også hvad der er af fremtidige opgaver, der skaber et pres. Tag fat i medarbejderens *her-og-nu-opgaver* og sørg for, at de fjernes fra medarbejderen. Aftal med medarbejderen hvilke opgaver, der er overskuelige og fortsat kan løses.

Medarbejderen kan konkret have brug for din hjælp til at:

- Skabe overblik
- Prioritere
- Planlægge
- Tage beslutninger
- Indlægge pauser

Drøft hvilke opgaver det vil give mening fx at videregive, udsætte eller afslutte. Måske vil medarbejderen have en urealistisk tilgang til opgaverne og det er vigtigt, at du som leder insisterer og tager hånd om situationen og sikrer at medarbejderen ikke fastholder sig selv i en uoverskuelig situation, men får hjælp til at komme væk fra nogle opgaver i en kortere eller længere periode. Hjælp medarbejderen til at skabe luft så der er mulighed for at indlægge pauser, som måske er sprunget over i en periode. Forhold dig eksempelvis til medarbejderens telefon og computer; skal disse afleveres, evt. passes af andre?

Du kan her finde et hjælperedskab til afholdelse af *Nøglesamtalen*:

SE BILAG NR: 4

### 3.4 Kommunikation og kontakt med medarbejderen

Når du som leder har gennemført Nøglesamtalen, skal du i samarbejde med medarbejderen drøfte din videre kommunikation og kontakt. Aftal derfor med medarbejderen:

- **Hvad der umiddelbart skal meldes ud til kollegaer.** Det er uoverskueligt, for den medarbejder, der er stressramt at skulle fortælle til kollegaer, borgere og samarbejdspartnere, hvad der er på færde.
- **Hvilken information, der skal gives til de forskellige samarbejdspartnere.** På den måde undgår du, at medarbejderen oplever yderligere pres og evt. dårlig samvittighed ved at skulle sige fra på fx en opgave.
- **Hvornår og hvordan I har kontakt** og vigtigst er, at du som leder overholder disse aftaler. Dette gælder både, hvis medarbejderen er sygemeldt eller fortsætter med at arbejde. Det er væsentligt, at du som leder følger op på medarbejderen, og har hånd i hanke med, hvordan det går.

### 3.5 Håndtering af resten af teamet

Som leder skal du melde noget ud til teamet, så kollegerne har mulighed for at tage hensyn til den stressramte medarbejder.

Du skal ligeledes have en opmærksomhed på, hvordan du passer på det resten af teamet. Få afklaret, hvordan resten af teamet trives, og hvordan opgaverne bedst kan løses i den periode, hvor den stressramte evt. er fraværende. Tag udgangspunkt i jeres udarbejdede *Prioriteringsplan*

### 3.6 Ved sygemelding

Er du som leder bekymret for medarbejderens helbred, skal du altid henvise til, at din medarbejder går til egen læge. Under en evt. sygemelding er det væsentligt at medarbejderen får den nødvendige hjælp, så sygemeldingen skaber bedring. Hjælpen skal sikre, at stress-spiralen ikke fortsætter under sygemeldingen.

Ved kortere eller længere sygemelding skal leder sammen med medarbejder lave en plan for en tilbagevenden ud fra følgende punkter:

- Opstartstidspunkt
- Arbejdstid
- Komplexitet af opgaver
- Kontakt og opfølgning

Det er altid en god ide, at der i planen kun skrues på ét af parametrene opgaver eller tid ad gangen.

Er du i tvivl; søg rådgivning ved Silkeborg Kommunes personalekonsulenter, Organisation & Personale

### 3.7 Hvad kan du gøre, hvis du er bekymret for om en kollega eller din leder har stress?

Som kollega eller medarbejder vil du i nogle tilfælde være den første, der bliver bekymret og undre dig over din kollegas eller din leders ændrede adfærd. Har I lavet nogle aftaler kollega-kollega eller leder-medarbejder imellem (beskrevet i de lokale retningslinjer), så I ved, hvordan I skal reagere. Og ellers gælder følgende:

- **Tilbyd din hjælp** til den stressramte kollega og fortæl gerne, at du er bekymret.
- **Vær forsigtig med at give råd;** der er mange gode råd når det gælder stress og den stressramte kan blive meget forvirret eller få dårlig samvittighed, hvis vedkommende får mange forskellige råd til at håndtere stress.
- **Hjælp din kollega med at opsøge hjælp,** så du sikrer, at der er nogle, der tager hånd om situationen.
- **Inddrag nærmeste leder**
- **Hvis det er din leder, inddrag de tillidsvalgte kolleger (AMiR eller TR)** som har mulighed for at inddrage leder over leder, hvis det er nødvendigt.

### 3.8 Leders egen stress

Som leder er det ikke unormalt at opleve stress og ligesom medarbejdere har man brug for hjælp, når det sker. Hvis du som leder udvikler stresssymptomer, er det ikke noget du forventes selv at skulle klare og det er ikke dit ansvar alene.

Da du som leder er rollemodel for dine medarbejdere, vil det ofte ramme flere, hvis du rammes af stress og derfor er det vigtigt, at du også forholder dig til, hvordan du passer på dig selv. I forbindelse med udarbejdelsen af jeres lokale retningslinjer vedr. forebyggelse og håndtering af stress, skal du som leder overveje:

- Dine risikofaktorer
- Dine stresssymptomer
- Hvordan du ønsker hjælp i tilfælde af stress

Du kan som leder i Silkeborg Kommune ligeledes få hjælp og støtte fra Organisation & Personale i form af ledelsessparring og hjælp til stresshåndtering.

### 3.9 Stress på arbejdspladsen: Samarbejdet mellem leder og tillidsvalgte

Når én eller flere medarbejdere rammes af stress, eller giver udtryk for at være belastet, vil der altid iværksættes en individuel ledelseshåndtering.

Men du har som leder også ansvaret for at afdække hvad der er de bagvedliggende årsager til stress på arbejdspladsniveau. Det skal du gøre med deltagelse af – og i samarbejde med de tillidsvalgte medarbejdere. Jeres opgave er sammen at finde frem til *årsagerne* til belastningerne på *arbejdspladsniveau*. Dette for at I kan sætte ind med en målrettet og forebyggende indsats og dermed undgå at flere medarbejdere rammes.

Hvad der er de bagvedliggende årsager, kan ofte være komplekse og umiddelbart svære at identificere. Men en afdækning er nødvendig, for at skabe et ordentligt fundament for forebyggelse.

Med andre ord, har I til opgave af afdække hvilke såkaldte *risikofaktorer* der kan være medvirkende, eller direkte årsag til, at der opstår stress hos jer. Risikofaktorer kan være mange ting alt efter arbejdsplads, men det kan eksempelvis være mange deadlines, der er svære at nå, borgere som er svære at håndtere, dårligt samarbejde i teamet, manglende ledelsesmæssig støtte, forandringer på arbejdspladsen, et alt for højt serviceniveau osv.

Når I sammen skal afdække risikofaktorer, **skal** nedenstående fremgangsmåde følges:

### 3.9.1 Afdækning af risikofaktorer på arbejdspladsen



### 3.9.2 Udarbejdelse af IGLO-handleplan

Når I som leder og tillidsvalgte – i samarbejde – har afdækket risikofaktorerne og fundet de bagvedliggende årsager til stressen på arbejdspladsen, er det jeres opgave at sætte handling på, hvilket gøres ved hjælp af værktøjet "IGLO-handleplan". Når I har konstateret stress på arbejdspladsen, **skal** der således **ALTID** laves en IGLO-Handleplan.

SE BILAG NR: 7

IGLO-handplanen skal udarbejdes og gemmes i SafetyNet, og vil være leder og de tillidsvalgtes redskab i forhold til at arbejde med konkrete løsninger på den aktuelle stressproblematik og forebygge stress på længere sigt.

**IGLO-handleplan har til formål at få præciseret hvilke handlinger, der skal iværksættes på hvilke niveauer, og hvem der har ansvaret**

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Individ:</b>      | Hvad kan den enkelte medarbejder på arbejdspladsen gøre?  |
| <b>Gruppen:</b>      | Hvad kan gruppen/teamet gøre?   |
| <b>Leder:</b>        | Hvad kan leder gøre?  |
| <b>Organisation:</b> | Hvad må løses på et mere organisatorisk niveau – eksempelvis et højere ledelsesniveau, MED-niveauet eller lignende. |

# 4 Efter stress

## 4.1 Analysér og lær af jeres erfaringer

For at sikre en kontinuerlig forebyggelse af stress på arbejdspladsen, er det vigtigt du som leder sammen med de tillidsvalgte, analyserer og drager læring af jeres konkrete håndteringer.

I skal derfor med jævne mellemrum, og som minimum når I har oplevet stress på arbejdspladsen, drøfte hvordan I oplever, at lokale retningslinjer kommer i spil. Denne drøftelse starter lokalt på arbejdspladsen, men det er også vigtigt at I "løfter" drøftelsen til jeres LokalMED og analyserer håndteringen på et mere principielt niveau – med henblik på at skabe organisatorisk læring.

Hvornår det er det rette tidspunkt at foretage denne analyse, er svært at sige. Men det er vigtigt, at I ikke stadig står i aktuelle problemstillinger, men er kommet "lidt på afstand", og dermed bedre kan skabe perspektiv på det hændte forløb.

I kan i arbejdsmiljøgruppen drøfte og analysere på spørgsmål som:

- Var alle klar over deres rolle, og hvad de skulle gøre, da stressen blev konstateret?
- Hvordan forløb den individuelle håndtering i forhold til de lokale retningslinjer?
- Hvordan forløb leder og de tillidsvalgtes arbejde med at afdække risikofaktorerne?
- Fik vi udarbejdet en handleplan, som forpligtede på de rigtige niveauer?
- Var vi i stand til at undgå sygemeldinger?

Målet er ikke at placere skyld hos nogen, men når en medarbejder rammes af stress, er det ikke en individuel problemstilling, men arbejdspladsen, der har en arbejdsmiljømæssig udfordring. Det er vigtig i fællesskab at skabe organisatorisk læring, således at stress forebygges bedre i fremtiden.

## 4.2 Revidér jeres lokale retningslinjer om stress

På baggrund af jeres analyse og konkrete erfaringer, skal I således gennemgå og tilpasse jeres lokale retningslinjer, således I hele tiden bliver bedre til at iværksætte tiltag, der kan forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen. Det skal gøres både på den enkelte arbejdsplads der er ramt, men også i LokalMED.

De lokale retningslinjer skal altid gennemgås og revideres, når I har haft konkrete tilfælde af stress, og som minimum 1 gang om året. Husk derfor:

- Følg op og opdater jeres viden, lokale retningslinjer og prioriteringsplan 1-2 gange om året i arbejdsmiljøgruppen.
- Det kan være en god idé også at tage jeres lokale retningslinjer op i 1:1 samtaler mellem leder og medarbejder og sikre, at den enkelte medarbejder forpligter sig til aftalen.
- De lokale retningslinjer skal altid være en fast del af introduktionen af nye medarbejdere

## 5 Hvor kan I hente hjælp?

Både som leder og tillidsvalgte kan I altid hente hjælp og sparring, i forhold til stress på arbejdspladsen.

I kan kontakte:

**HR Arbejdsmiljø, Organisation & Personale**

Silkeborg Kommune har desuden forskellige tilbud om støtte, hvis en medarbejder eller leder har trivselsproblemer på arbejdspladsen eller privat, som gør, at han/hun ikke kan fungere i sit arbejde.

- Silkeborg Kommunes Kriseordning herunder Stressenheden, Debrifings-samtaler, psykologordning og coaching **Det er kun leder, der kan kontakte kriseordningen på tlf. 8970 1299**
- Stressenheden er et særligt tilbud til stress-ramte medarbejdere, hvor der tilbydes individuelle samtaleforløb: <http://siko.silkeborg.dk/medarbejdere/personalehaandbog/hjaelp-ved-sygdom,-stress-og-skader/stress>

## 6

### Litteratur og kilder

Bekendtgørelse af Lov om Arbejdsmiljø, nr. 674 af 25. maj 2020

Bekendtgørelse om Arbejdets udførelse, nr. 1234 af 29. oktober 2018

Bekendtgørelse om Psykisk Arbejdsmiljø, BEK nr 1406 af 26/09/2020

#### Definitionen på stress

Med inspiration og tilladelse fra NOVO Nordisk, organisationspsykolog Nadia El-Salanti.

Ero A-L & A. Leppänen: Validity of a single-item measure of stress symptoms. Scand J. Work Environ Health. 2003, vol. 29, no.6: 444-451

#### Litteratur om Stress

Stop stress – en håndbog for ledere, Malene Friis Andersen & Marie Kingston, udgivet 2016

Lederens stresshåndbog – styr dine leder kompetencer når det gælder stress,  
Forfattere: Mads Karup, Caroline Ahlgren Tøttrup, Michael Martini, udgivet 2017

Nøglesamtalen: Tanja Kirkegaard og Janne Skakon: Stressforebyggelse – anbefalinger til ledere:  
[http://arbejdsmedicin-midt.dk/userfiles/file/Stressforebyggelse%20for%20ledere\\_april2018.pdf](http://arbejdsmedicin-midt.dk/userfiles/file/Stressforebyggelse%20for%20ledere_april2018.pdf)

