

VI FOREBYGGER
STRESS
SAMMEN

7 Det gode personale møde
og arbejdspladskulturen

5 Lederens opgaver med stress

3 Personlige og kollektive strategier

1 Hvad er stress?

4 Aktiverende APV

6 Omgangstone og kollegialitet

10 Forandringer og stress

9
6
3
8
Stresspolitik

8
Supervision og
sparring

2
Kan og skal krav

10 stressværktøjer



BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Indhold

De 10 værktøjer:

1. Hvad er stress?.....	3
2. Kan og skal krav.....	19
3. Personlige og kollektive strategier.....	35
4. Aktiverende APV.....	63
5. Lederens opgave med stress.....	79
6. Omgangstone og kollegialitet.....	99
7. Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen.....	115
8. Supervision og sparring.....	127
9. Stresspolitik.....	143
10. Forandringer og stress.....	163

Udgivet af BrancheFællesskabet for
Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig
administration
Stu diestræde 3, 3. sal
1455 København K
Juni 2021

ISBN: 978-87-93332-99-7



**Branche
Fællesskab
Arbejds miljø**
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektleder

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Grafisk design

Karen Krarup

Faglige konsulenter

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

Samarbejde med arbejdspladser

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

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

- Stresspolitik
- 6
 - 3
 - 8
 - 5
 - 2
 - 6
 - 10
 - 7 Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
 - Lederens opgaver med stress
 - Personlige og kollektive strategier
 - 1 Hvad er stress?**
 - 4 Aktiverende APV
 - Omgangstone og kollegialitet
 - Forandringer og stress
 - Supervision og sparring
 - Kan og skal krav

Værktøj 1: Hvad er stress?



Indhold

1. Hvad er stress?
2. Hele arbejdspladsen skal med
3. Introduktion til de 10 værktøjer
4. Sådan bruger I værktøjerne
5. Litteratur og hjemmesider

Udgivet af BrancheFællesskabet for
Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig
administration
Stu diestræde 3, 3. sal
1455 København K
Maj 2016

ISBN: 978-87-93332-41-6



**Branche
Fællesskab
Arbejds miljø**
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

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

Faglige konsulenter

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

Samarbejde med arbejdspladser

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

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 1 i serien

Vi forebygger stress sammen

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

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

Formålet med dette værktøj er at give jer en introduktion til den stressforståelse, der er filosofien bag hele serien. Derudover er formålet at give jer overblik over de øvrige værktøjer og inspirere jer til, hvordan I kan gribe den stressforebyggende proces an fra start til slut.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration 2016

1 Hvad er stress?

Tre stresssystemer

Der er mange, der gennem tiden har defineret, hvad stress er. Fælles for de fleste af definitionerne er dog, at stress både handler om vores krop, vores tænkning og vores sociale liv. En stressreaktion skelner ikke imellem private og arbejdsrelaterede årsager, og stress opstår som oftest i et samspil mellem forskellige forhold. På arbejdspladsen er det de arbejdsmæssige forhold, vi kan håndtere og ændre på, og det er derfor disse, værktøjerne har fokus rettet mod.

Nogle af værktøjerne i denne serie handler derfor 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. Herunder kan I læse en uddybning af det, vi kalder de tre stresssystemer, og som samlet set er den forståelse af stress, "Vi forebygger stress sammen" er baseret på.

Det fysiologiske kamp-flugt system

Dette system er vores allerældste stressmekanisme. Det er et system, der træder i kraft for hurtigt at kunne mobilisere vores kræfter i en potentielt farlig situation. Et billede på dette system er urmennesket, der møder et rovdyr: Her gælder det om hurtigst muligt at mobilisere kræfter til enten at kæmpe imod dyret eller skynde sig væk. Det sker ved, at hormonerne adrenalin og noradrenalin aktiverer blodtrykket, hjertet slår hurtigere og blodsukermængden stiger. Alt sammen for at mennesket skal kunne kæmpe eller flygte.

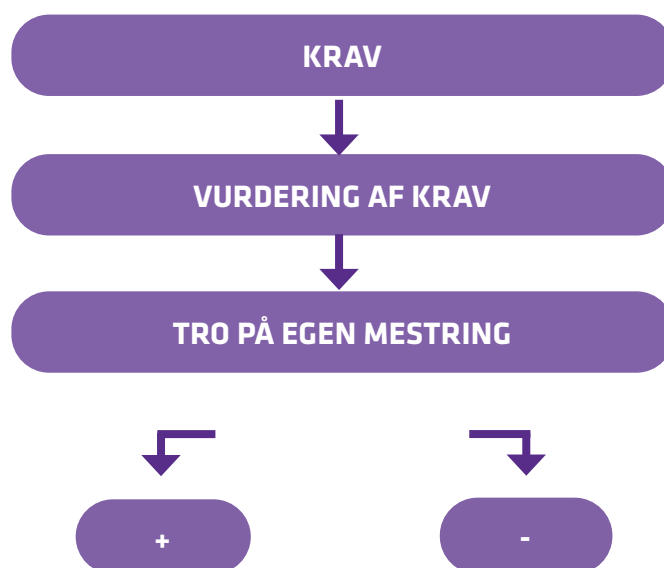
Det er dog ikke kun akutte, fysiske forhold, der kan stresse.

Det kognitive stresssystem

Dette system giver os en forståelse for, at menneskets tænkning har betydning for stressudvikling. For eksempel har vores vurdering af, om et krav på

arbejdet er højt eller ej, betydning for, om vores stressrespons aktiveres. Et andet eksempel er, at vores tro på, om vi kan klare en ny type opgave, har betydning for vores stressrespons. Samlet set betyder det, at hvis vi *vurderer* en situation til at være farlig og vores evne til at *mestre* situationen til at være dårlig, aktiveres vores stressrespons. Det kognitive system kan både understøtte og undertrykke kamp-flugt systemet, og det betyder, at vi reagerer forskelligt på det samme krav.

Stress-forskeren Richard Lazarus har lavet en model, som forklarer det kognitive stresssystem. Den nedenstående grafiske fremstilling er lavet af Pia Ryom frit efter Lazarus.



Det sociale stresssystem

Det tredje system er det sociale stresssystem og det handler om betydningen af menneskets sociale liv. Denne forståelse tager udgangspunkt i, at menneskets evne til at være socialt og indgå i en gruppe er afgørende for vores overlevelse. Det betyder fx, at vi kan udvikle stress, hvis vi trues på respekt, tryghed og/eller accept fra vores arbejdsfællesskab.

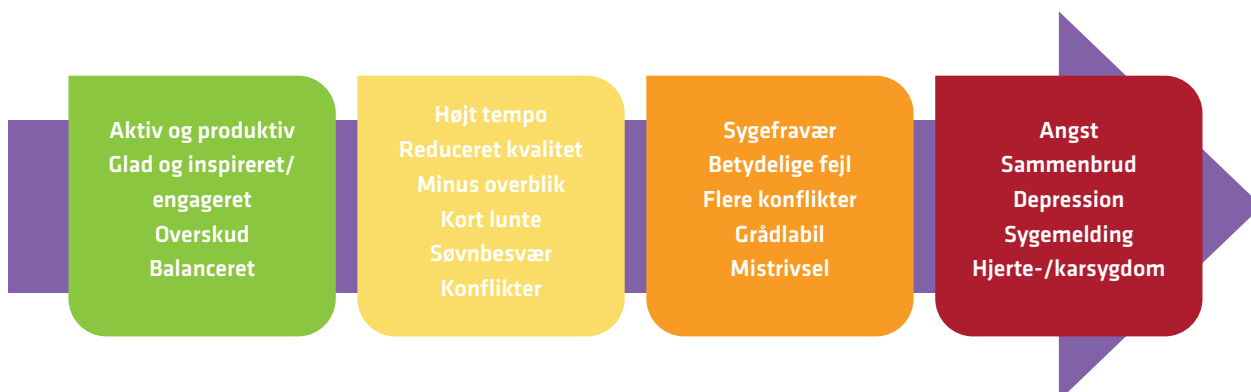
Vi er som mennesker normalt gode til at aflæse hinandens signaler og håndtere sociale udfordringer. Det betyder, at det, vi udtrykker gennem fx øjenkontakt, stemmeføring eller kropssprog, påvirker andre. Når vi er stressede, kan vores signaler ændre sig: Vores øjne kan være trætte, vores stemmeføring bliver monoton og uden udtryk og vi bruger vores ansigtsmuskler mindre. Det kan gøre det svært for andre at læse og tolke, hvad det er, vi føler.

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. Begge dele gør det sværere at få den hjælp, vi har brug for, og dermed overkomme eller mestre vores stress.

Stressens udvikling

For at kunne rumme de stressorer, vi naturligt udsættes for, er vi via evolutionen udviklet til at kunne håndtere langvarige, men knapt så intense sociale trusler. Det handler fx om gruppeuenighed, rivalisering, irritabilitet og social tilbagetrækning. Er truslerne for stærke eller for langvarige, kan der imidlertid slides på de psykiske ressourcer, så stressresponsen går i gang. Vi reagerer ved at blive neddæmpede, så vi bliver sværere at læse for andre, og på den måde kan vi risikere at "smitte" andre med vores stress. Det skal ikke forstås sådan, at vi smitter hinanden, som hvis vi havde influenza, men fordi vores adfærd ændrer sig, kan vi blive vanskelige at arbejde sammen med og måske endda aggressive – og det kan på sigt stresse vores kolleger.

Psykiatrifonden har udviklet en model, som illustrerer denne udvikling af stressen. Modellen ses herunder i en tilpasset udgave og uddybes på næste side.



De forskellige felter repræsenterer stressens forskellige udtryk på forskellige tidspunkter.

Det grønne felt repræsenterer en tilstand, hvori vi mestrer vores stressorer og oplever at være produktive og være engagerede i vores arbejde. Vi har overskud og trives. Vi kan godt have travlt, men ikke for travlt, og vi når det, vi skal. Det grønne felt repræsenterer den mest ønskværdige situation og kaldes i nogle sammenhænge også "positiv stress".

Det gule felt repræsenterer en tilstand, hvor vi vurderer andre og os selv mere kritisk og sender signaler ud, der stresser andre. Vi oplever også vores kolleger som mere stressede og uempatiske. Vores overblik er mindre og vi har en kortere lunte end ellers. Hvis vi ikke får justeret, når en medarbejder er i det gule felt (typisk med lavere krav og tempo i arbejdet eller en restitutionsperiode), risikerer vi at ende i det orange felt.

I **det orange felt** kører kamp-flugt-mekanismen i højeste gear: Vi oplever flere konflikter, betydelige fejl og typisk også sygefravær.

Det røde felt, hvor sammenbrud og fysisk og/eller psykisk sygdom hersker, er en risiko og den yderste konsekvens af uhåndteret stress. Ved alvorlige stressnedbrud er det vigtigt, at man har en aftale om, hvordan man kontakter/ikke kontakter den enkelte, som har udviklet sygdom i forbindelse med en længerevarende stress, og at man forsøger at skabe mening og læring ud af situationen såvel for den enkelte som for arbejdspladsen som helhed (se Værktøj 5: Lederens opgaver med stress og Værktøj 9: Stresspolitik).

Vi kan forebygge stress sammen

Udviklingen i retning af den orange og røde stress kan forebygges, hvis man i arbejdsgruppen er opmærksom på og spotter:

- Kolleger, der ændrer sig
- Konfliktniveauet i arbejdsgruppen
- Manglende fælleshed
- Manglende prioritering i arbejdet
- Tendenser til at individualisere fælles arbejdsmiljøproblemer

Værktøjerne i denne serie hjælper jer til på forskellig vis at spotte og håndtere begyndende stress.

Se film

På etsundtarbejdsliv.dk/stress kan I finde en film, hvor arbejdspsykolog Pia Ryom præsenterer stressbegrebet og de tre stresssystemer. Vi anbefaler, at I viser filmen i forbindelse med, at I arbejder med de enkelte værktøjer, så I får en fælles forståelse af, hvad stress er.

2 Hele arbejdspladsen skal med

"Vi forebygger stress sammen" er en serie af stressværktøjer, der retter sig mod arbejdspladser, som ønsker at arbejde med stressforebyggelse i fællesskab. Værktøjerne handler om alt fra prioritering af arbejdsopgaverne, over personlige og kollektive strategier mod stress, til arbejdet med stressforebyggelse under forandringer.

Stress løses i fællesskab

Videnscenter for Arbejdsmiljø har igennem flere år argumenteret for, at "Stress rammer individuelt, men skal løses i fællesskab" (se mere på at.dk). Det er også holdningen bag denne serie af værktøjer.

Alle niveauer skal bakke op

De 10 værktøjer forebygger på forskellig vis stress ud fra de fire IGLO-niveauer. IGLO er en forkortelse, der står for:

INDIVID: Den enkelte medarbejder

GRUPPE: Den enkelte arbejdsgruppe/team/afdeling

LEDERE: Den enkelte leder eller ledergruppen

ORGANISATION: Samarbejdsfora såsom arbejdsmiljøorganisationen og MED.

Når vi taler IGLO handler det om, at det er et fælles ansvar for hele arbejdspladsen at sikre, at det psykiske arbejdsmiljø udvikles og forbedres. Hvert niveau har sine muligheder for at støtte op om arbejdspladsens trivsel og har hver sin rolle i forhold til stressforebyggelse. Reelle forandringer i det psykiske arbejdsmiljø sker kun, hvis alle bakker op og gør det, de kan for at bidrage. Af denne grund er der i disse værktøjer satset på, at alle niveauerne tænkes inddraget i brugen af alle værktøjerne enten på konkret niveau eller på et mere overordnet niveau.



Brug af værktøjerne

Værktøjerne er udviklet til anvendelse i det daglige arbejdsmiljøarbejde omkring stressforebyggelse. Stressforebyggelse er en proces, som skal foregå som en løbende del af trivsels- og arbejdsmiljøarbejdet, således at vi ikke falder i den fælde, der hedder, at vi kun taler forebyggelse, når problemet står massivt foran os.

På en arbejdsplads kan der være kriseprægede situationer, hvor der enten er tale om store fusioner, sammenlægning af arbejdspladser/afdelinger eller kraftige personkonflikter eller lignende. Her er værktøjerne ikke hensigtsmæssige at anvende. Det er dog vigtigt at påpege, at når først disse forhold er bragt i ro, kan det i efterdønningerne være en god idé at fokusere på stressforebyggelse igen.

Værktøjerne er lavet til arbejdspladser, som har mulighed for at prioritere i opgaverne. Hvis både leder og medarbejderrepræsentanter vurderer, at I reelt ikke er i stand til at prioritere i opgaverne, fordi I kun har ressourcer til at levere kerneopgaven, skal lederen overveje, om det er relevant at bruge disse værktøjer.



3 Introduktion til værktøjerne

Værktøj nr. 1: Hvad er stress?

Med dette værktøj får I en introduktion til den stressforståelse, der er filosofien bag serien "Vi forebygger stress sammen". Det er også her, I kan få overblik over de øvrige værktøjer og blive inspireret til, hvordan I vil gribe processen an.

Værktøj nr. 2: Kan og skal krav – fokus på kerneopgaven

Dette værktøj hjælper jer til at blive enige om, hvordan I skal prioritere jeres arbejdsopgaver med udgangspunkt i kerneopgaven. Med værktøjet guides I igennem en proces, hvor I skal opdele kravene til jeres arbejde i kan og skal krav. Formålet er at sikre, at tiden bruges rigtigt og at I med god samvittighed kan prioritere opgaver fra i travle perioder.

Værktøj nr. 3: Personlige og kollektive strategier

Dette værktøj hjælper jer med at håndtere stress på arbejdspladsen ved hjælp af en række personlige og kollektive strategier. Værktøjet guider jer igennem en proces, hvor deltagerne skal vælge en strategi og arbejde videre med den. Selvom nogle af strategierne retter sig mod den enkelte, er processen bygget op, så kolleger og lederen får en rolle i forhold til den enkeltes arbejde med at mestre stressen.

Værktøj nr. 4: Aktiverende APV

I dette værktøj præsenteres I for en metode til at lave APV for det psykiske arbejdsmiljø med fokus på fremtiden. I bliver guidet igennem en proces, der lever op til de officielle krav til APV'en og som samtidig inspirerer jer til, hvordan I skal arbejde videre. Derudover kan I blive inspireret til at indarbejde trivselsmålinger i APV-arbejdet.

Værktøj nr. 5: Lederens opgaver med stress

Med dette værktøj får I et værktøj rettet mod lederen: Her finder I en metode til at holde samtaler med stressede medarbejdere og gode råd til at få medarbejdere godt tilbage efter en stresssygemelding. Værktøjet guider jer igennem en proces omkring lederstil og forebyggelse af stress og sidst, men ikke mindst, finder I i værktøjet en række dilemmaer og mulige løsninger, der relaterer sig til lederens egen stress.

Værktøj nr. 6: Omgangstone og kollegialitet

I dette værktøj guides I igennem en proces omkring omgangstone i jeres arbejdsfællesskab og får lejlighed til at lave fælles spilleregler. I får mulighed for at diskutere ønsker og behov for kollegial støtte ved stress, som evt. kan bruges i arbejdet med en stresspolitik. Ikke mindst finder I her en række gode råd til at spotte en stresset kollega og lejlighed til at diskutere, hvad der står i vejen for at ændre på det, der virkelig betyder noget.

Værktøj nr. 7: Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen

Med dette værktøj får I ved hjælp af en række oplæg og øvelser muligheden for at skabe bedre personalemøder. I bliver klogere på jeres egen arbejdspladskultur og får lejlighed til at diskutere, om der er noget, I ønsker at ændre.

Værktøj nr. 8: Supervision og sparring

I dette værktøj får I en introduktion til at lave kollegial supervision på arbejdspladsen. I bliver præsenteret for gode råd og faldgruber og I får lejlighed til at prøve supervision af som metode. Med værktøjet får I også to små øvelser til den daglige kollegiale sparring.



Værktøj nr. 9: Stresspolitik

Med dette værktøj får I en vejledning i at udarbejde en stresspolitik, der virker og lever. I får gode råd til at forankre stresspolitikken i det daglige arbejde og I præsenteres for en metode til at arbejde aktivt med stresssygemeldinger.

Værktøj nr. 10: Forandringer og stress

Dette værktøj hjælper jer til at forebygge stress ved forandringer. I får med værktøjet en introduktion til de almindelige kilder til stress ved forandringer og et overblik over arbejdsopgaverne. Ikke mindst får I med værktøjet fire metoder, der understøtter jeres stressforebyggende arbejde på hvert sit IGLO-niveau.

Værktøjer



Værktøjerne er oprindeligt udviklet i samarbejde med 19 arbejdspladser. De er siden løbende revideret ud fra de erfaringer, arbejdspladser og konsulenter inden for social- og sundhedsområdet har gjort sig med dem.

Find alle værktøjerne på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Hvor starter vi?



Værktøj 2: Kan og skal krav - fokus på kerneopgaven er et centralt værktøj, og derfor et godt sted at starte. Den øvrige rækkefølge af værktøjerne er ikke et udtryk for, hvor vigtige de er, eller i hvilken rækkefølge I skal bruge dem.

4 Sådan bruger I værktøjerne

Nedsæt en tovholdergruppe

Vi anbefaler, at I nedsætter en gruppe af tovholdere til at stå for arbejdet med værktøjerne. Det kan fx være trioen (leder, arbejdsmiljørepræsentant og TR) eller MED, der tager opgaven på sig i fællesskab. Overvej, om I har brug for en konsulent til at hjælpe jer. Gør det, der passer bedst på jeres arbejdsplads, men vær opmærksomme på, at aktører, der har en rolle ift. at handle på de aftaler, I laver, bør være en del af tovholdergruppen. I alle værktøjerne guider vi jer igennem med både oplæg og gode råd til dem, der skal være tovholdere.

Ift. nedsættelse af en tovholdergruppe kan I med fordel stille jer selv følgende spørgsmål:

- Skal vi have en konsulent til at være tovholder? Og skal det i så fald være en intern eller en ekstern?
- Er lederen en del af tovholdergruppen, og hvilken rolle skal lederen ellers have?
- Hvordan skal rollefordelingen være i tovholdergruppen?
- Hvordan vil I involvere andre aktører, hvis de ikke er en del af tovholdergruppen (fx HR)?

Hvordan skal deltagerne inviteres?

Overvej, hvordan deltagerne skal inviteres. Skal I arbejde med værktøjet/værktøjerne i forbindelse med et personalemøde, eller vil I afholde det som et særligt arrangement? Hvem skal stå for at invitere? Er det afdelingsleder, arbejdsmiljøgruppe, MED eller andet udvalg? Det vil gavne deltageres engagement på forhånd at kende rammerne for mødet (hvor skal det foregå, hvem er inviteret, hvor lang tid tager det – og hvad skal ske).

Gør værktøjerne til jeres egne

I har frie hænder til at tilpasse værktøjerne, klippe og klistre i dem og på den måde gøre dem til jeres egne. I kan fx få brug for at tilpasse sproget til jeres faggruppe og flette eksempler ind fra jeres egen hverdag. Lav også gerne et program for deltagerne og husk at overveje, om der skal indlægges pauser.



Gode råd til processen

Der er nogle ting, det er godt at holde sig for øje, når I skal arbejde med stressværktøjerne.

- Tid til forberedelse: Tovholdergruppen skal være realistisk i forhold til at sætte tid af til forberedelse. Det er en fordel, hvis tovholdergruppen kan afprøve dele af procesværktøjet og diskutere, hvordan det skal bruges på lige denne arbejdsplads.
- Pas på tiden, lav en tidsplan: Sørg for at styre processen stramt, og pas på med ikke at forfalde til lange udredninger af, hvad grupperne mener med deres udsagn.
- Forbered eksempler: Tænk gerne over nogle eksempler, der rammer arbejdspladsens egen hverdag.
- Brug summegrupper undervejs: Hvis deltagerne skal tale i plenum, er det tit en hjælp, hvis de inden da har fået mulighed for at sætte ord på nogle ting i mindre grupper.
- Husk at diskussionen er det givende: Sæt rigeligt med tid af til diskussionerne undervejs. Det er nemlig tit her, der opstår nye perspektiver og forståelse for hinanden.
- Spørg til det konkrete: Forsøg at hjælpe folk til at svare konkret og ikke for generelt. Hvis det bliver for generelt eller abstrakt, kan I hjælpe ved at spørge til særlige situationer, hvor det, de taler om, har gjort sig gældende.
- Time-out: I kan afbryde processen og spørge deltagerne til, hvordan de synes, det går, og om det giver mening for dem. På den måde kan I sikre jer, at folk er med.

Hvad skal ske efter mødet?

I tovholdergruppen skal I være forberedte på, hvad der skal ske, efter I har arbejdet med et værktøj. Er det en del af en større proces, hvor I skal igennem flere af værktøjerne? Hvordan vil I samle op på de aftaler, der bliver lavet, og de indsigter, I får? I får kun fuldt udbytte af værktøjerne, hvis I følger op på dem i jeres løbende arbejde med personaleudvikling og arbejdsmiljø. I kan fx tage emnet op på et personalemøde 1-2 måneder efter det første møde. Eller I kan tage det op i forbindelse med arbejdspladsvurdering eller MUS. På den måde opbygger I nogle faste rutiner omkring værktøjerne, som gør, at der helt naturligt bliver skabt bevidsthed om dem igen. Når I efterfølgende taler om stress, er det desuden en god idé at bruge nøgleordene fra værktøjerne bevidst, så I holder dem i live i alles bevidsthed. Billeder og ord fra processen, der hænger på centrale steder, kan være gode redskaber til at holde fast i de ting, man er nået frem til under arbejdet med et værktøj.

Sørg under alle omstændigheder for at fortælle medarbejdergruppen om jeres planer.

Når der kommer nye medarbejdere, skal I også huske at sætte dem ind i værktøjernes overordnede idé, og I kan overveje at gennemføre værktøjerne igen efter et års tid, evt. i forkortet udgave.



Følg op og evaluér

Det er vigtigt at følge op og evaluere på jeres indsats. Evaluering kan være en lejlighed til, at ledere og medarbejdere gør status over, hvad der virker, og om aktiviteterne bidrager med noget vigtigt til hverdagen på arbejdspladserne.

Evaluering og opfølgning kan også fungere som anledning til at engagere medarbejdere og ledere i stressindsatsen. Det kan fx ske ved, at medarbejdere og ledere bidrager aktivt med at indsamle data om deres egen arbejdsplads og analysere dem. På den måde kan selve evalueringsprocessen være med til at forankre stressindsatsen og få den til at slå rod. Der kan desuden være fordele ved at evaluere undervejs med nogle metoder, der inddrager medarbejderne. På den måde kan medarbejderne være med til at forme det videre forløb med værktøjerne og gøre det mere vedkommende for dem. Nedenfor kan I læse en simpel metode til evaluering, der involverer.

Tørresnoren – en simpel metode til evaluering

- Tag en tørresnor og hæng den op.
- Sæt datoer på, så den bliver en tidslinje fx fra det sidste år.
- Hver person skriver et par stikord på en rød og en grøn seddel og går op og fortæller de to historier, der knytter sig til sedlerne, og de hænger sedlerne på tidslinjen:

Grøn: Hvad har været den vigtigste positive begivenhed/metode/strategi til at holde stress fra døren i perioden?

Rød: Hvad har været den vigtigste negative begivenhed, som har gjort os sårbare over for stress?

- Herefter analyserer gruppen tørresnoren. Er der tidspunkter, hvor stressen har haft mindre betydning og kraft? Hvad var det, som bidrog til det? Hvilke beskyttelsesfaktorer har vi især i gruppen? Hvordan kan vi styrke og dyrke disse beskyttelsesfaktorer?
- Er der et mønster i, hvornår de røde begivenheder optræder? Kan vi allerede nu se, hvornår de vil optræde i det næste halve år? Kan vi være på forkant med tingene og forebygge, at stressen tager til?

5 Litteratur og hjemmesider

Hvis I har lyst til at vide mere om stress, kan I orientere jer i følgende bøger og artikler:

Andersen, Malene Friis og Kingston, Marie (2016): *Stop stress – håndbog for ledere*. Forlaget Klim

Baldursson, Einar B.; Pedersen, Bendt T. og Carlsen, Peter W. (2013): Brikker til en evolutionær neurosocial teori om stress. *Psyke & Logos* nr. 2, 2013

Brinkmann, Svend og Andersen, Malene Friis (red.) (2013): *Nye perspektiver på stress*. Forlaget Klim

Netterstrøm, Bo (2014): *Stress og arbejde – nyeste viden om årsager, konsekvenser, forebyggelse og behandling*. Hans Reitzels Forlag

Ladegaard, Yun; Rasmussen, Pernille og Netterstrøm, Bo (2014): *Kort og godt om stress*. Dansk Psykologisk Forlag

Desuden er der følgende gode hjemmesider



www.etsundtarbejdsliv.dk

www.lederweb.dk

www.at.dk

www.sundhed.dk



Mine noter



A large white rectangular area containing horizontal dashed lines for writing, representing a notepad page.

Hvad er stress?

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

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

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

Formålet med dette værktøj er at give jer en introduktion til den stressforståelse, der er filosofien bag hele serien. Derudover er formålet at give jer overblik over de øvrige værktøjer og inspirere jer til, hvordan I kan gribe den stressforebyggende proces an fra start til slut.

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 'Hvad er stress?' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

- 6 Stresspolitik
- 9
- 3
- 8 Supervision og sparring
- 2 Kan og skal krav
- 5
- 7 Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
- Lederens opgaver med stress
- Personlige og kollektive strategier
- 1 Hvad er stress?
- 4 Aktiverende APV
- 6 Omgangstone og kollegialitet
- 10 Forandringer og stress

Værktøj 2: Kan og skal krav



Indhold

- 1. Program for processen**
Oplæg: Kan og skal-krav
- 2. Det er vi glade for og stolte af**
Gruppearbejde
- 3. Præsentation af resultater**
Fælles
- 4. Formulering af "Why"/Vision**
TRIO
- 5. Brainstorm**
Gruppearbejde
- 6. Kan og skal-krav**
Gruppearbejde
- 7. Opsamling: Den fælles prioritering**
Fælles
- 8. Brainstorm: Når visionen har været på arbejde**
Fælles
- 9. Hjemmeopgaver**
Individuelt

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

ISBN: 978-87-93332-30-0

BFA Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

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

Faglige konsulenter

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

Samarbejde med arbejdspladser

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

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 2 i serien

Vi forebygger stress sammen

"Kan og skal krav - fokus på kerneopgaven" er det andet værktøj i serien "Vi forebygger stress sammen". Serien består af 10 værktøjer, der på forskellig vis hjælper jer til at forebygge, spotte og håndtere begyndende stress.

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

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

Formålet med "Kan og skal krav" er at støtte jer i at prioritere jeres arbejdsopgaver med udgangspunkt i kerneopgaven. Værktøjet hjælper jer til at bruge tiden rigtigt og sørge for, at jeres prioritering foregår i fællesskab.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø
for Velfærd og Offentlig administration 2016

Introduktion til værktøjet

Formålet med dette værktøj er at blive enige om, hvad der er kerneopgaven i jeres arbejde. Det er nemlig forudsætningen for, at I kan prioritere kerneopgaven og sætte fokus på de opgaver, I når at udføre, i stedet for på det, I ikke når. Det vil medvirke til at forebygge stress. Vær opmærksom på, at formålet med værktøjet ikke er at vurdere forholdet mellem krav og ressourcer.

Processen

Værktøjet beskriver en proces, hvor I først diskuterer, hvad I er glade for og stolte af og finder frem til visioner for fremtiden. Derefter skal I blive enige om en fælles prioritering af, hvad der er kerneopgave, og hvilke opgaver der ligger ud over kerneopgaven. Det sker for, at I på arbejdspladsen sammen kan få større klarhed over følgende vigtige spørgsmål:

- Er I enige om, hvad I skal prioritere højest?
- Bruger I tiden på det, I prioriterer højest?
- Er jeres mål realistiske?

Processen varer cirka tre timer.

Den overordnede styring af processen:

Husk at have processens mål for øje:

- I skal skabe en kort og klar fælles vision med udgangspunkt i det, der fungerer i dag.
- I skal udvikle en klarere forståelse af kerneopgaven (skal-krav).
- I skal komme frem til en fælles forståelse af, at kan-krav er opgaver, man KAN løse, hvis der er tid og mulighed den dag. Der er tale om et valg.

Hvem er tovholdere på processen?

Vi anbefaler, at I nedsætter en gruppe af tovholdere. Det kan fx være trio'en (leder, arbejdsmiljørepræsentant og TR) eller MED, der tager opgaven på sig i fællesskab og/eller sammen med en konsulent.

Husk at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, inden I går i gang med de øvrige værktøjer. Her kan I bl.a. læse mere om vores anbefalinger omkring tovholdergruppe og forberedelse af processerne.

1 Program for processen

Oplæg: Kan og skal-krav

 TIDSFORBRUG 20 MINUTTER

Vejledning til tovholderne



En af jer holder et kort oplæg, som introducerer begreberne kan-krav og skal-krav. Inddrag evt. eksempler fra deltagernes hverdag undervejs. Oplægget skal maksimalt tage 20 minutter.

På etsundtarbejdsliv.dk kan I se en film, hvor arbejdspsykolog Pia Ryom introducerer, hvad stress er. Den kan I evt. se sammen for at have et fælles afsæt for diskussionen.

Vis gerne oplægget som PowerPoint.

Prioritering af tiden

Bruger vi tiden rigtigt?

Det er et vigtigt spørgsmål at stille, for når vi siger, at vi ikke har tid til at udføre en bestemt opgave, så betyder det, at vi har valgt ikke at prioritere den! Målet med dette værktøj er at blive enige om, hvad der er kerneopgaven i vores arbejde.

Det er nemlig forudsætningen for, at vi kan prioritere kerneopgaven og sætte fokus på det, vi når, i stedet for på det, vi ikke når. Det vil forebygge stress.

Stikord til oplægsholderen



Vi vil ofte opleve, at der ikke er tid nok. I den politiske virkelighed i dag er det ikke specielt sandsynligt, at vi får mere tid. Derfor vil det som regel ikke være konstruktivt alene at have fokus rettet mod at få flere ressourcer.

Vi bliver i stedet nødt til at rette vores fokus mod at bruge tiden rigtigt og få talt med hinanden om, hvordan vi vil håndtere de vilkår, vi har.

Hvis vi ikke synes, der er tid til at gøre det, der er vores kerneopgave, må vi se på, hvordan vi organiserer vores arbejde.

Eksempel

Det følgende eksempel er fra hospitalsverdenen. Find eventuelt et eksempel fra jeres egen dagligdag, som I kan bruge her.

På en hospitalsafdeling, hvor sygeplejerskerne ofte bliver afbrudt i arbejdet for at tale i telefon med pårørende, indførte man fast telefontid for den enkelte patients pårørende. Det fungerede fint, og gav oplevelsen af bedre kvalitet og mere tid.



Kerneopgaven og det ekstra

Når vi taler om en kerneopgave, giver det sig selv, at vi også kan tale om andre opgaver, som ikke er så centrale. De to former for opgaver, er det meget vigtigt at få adskilt:

- Der er noget vi SKAL gøre.
- Der er noget vi KAN gøre, hvis der er tid.

At skelne mellem disse to ting, vil gøre det klarere for den enkelte og for arbejdspladsen, at der er tale om valg og prioriteringer, som hele tiden skal være synlige.

Kerneopgaven = skal-krav

Kerneopgaven er det vi fagligt og professionelt stiller som krav, at vi SKAL opfylde. Vi kan også bruge betegnelsen skal-krav eller skal-opgaver. Skal-kravene opfatter vi ofte som selvfølgelige. Det er som regel de krav, arbejdsgiveren betaler for at få opfyldt.

Det ekstra = kan-krav

Udover kerneopgaven eller skal-kravene er der også en række opgaver, som vi gerne vil nå. Det kalder vi med en lidt modsætningsfyldt betegnelse for kan-kravene.

Det modsætningsfyldte opstår, fordi disse kan-opgaver ofte opleves som krav, selvom de egentlig er noget vi KAN gøre.

Ekstra input til oplægsholderen



Ingen kan det hele. Derfor må vi blive enige om, hvad vi skal gøre og hvad vi kan gøre – hvis tiden er til det.

Eksempler

Her er et eksempel fra ældreområdet. Find eventuelt selv nogle eksempler fra jeres eget område, som I kan bruge i forbindelse med præsentationen:

På en ældreinstitution vil nogle af skal-kravene være at følge serviceaftalerne, at deltage i personalemøder og at indgå i teamarbejde.

Kan-kravene på en ældreinstitution kan være ting, som giver en øget trivsel for den ældre, fx at købe julegaver til den ældres pårørende – uden at slække på at udføre skal-kravene i serviceaftalen. Det kan også være krav, der får den enkelte medarbejder til at opleve faglig udvikling, fx at lave faglig sparring og supervision eller udviklingsarbejde.

Uklarhed om skal-krav giver stress

Når mange kan-krav glider over og opleves som skal-krav stiger stressen, og vi oplever ikke at slå til i arbejdet.

Derimod kan vi føle os mere trygge og tilfredse, hvis vi forholder os til skal-kravene og efter endt arbejdsdag kan sige: "Ja, jeg levede op til kravene - og lidt til". Hvis der er klarhed over, hvilke opgaver vi SKAL udføre, kan det modvirke følelsen af ikke at slå til og i stedet hjælpe til, at man efter endt arbejdsdag kan sige "nok har vi haft travlt, men vi valgte at gøre det vigtigste".

2 Det er vi glade for og stolte af

Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 20 MINUTTER

Instruktion

Gruppearbejdet handler om spørgsmålet: Hvad fungerer godt i det arbejde, vi udfører i dag?

I skal arbejde i grupper på fire med følgende spørgsmål:

- Hvad er vi mest stolte af/tilfredse med ved måden, vi udfører arbejdet på i dag?
- Hvad er vi mest stolte af/tilfredse med ved arbejdspladsen?
- Hvad er vi specielt dygtige til på vores arbejdsplads? (Giv gerne eksempler)
- Hvad ønsker vi at være kendt for om 2 år på vores arbejdsplads?

Gruppearbejdet varer 20 minutter.

Vejledning til tovholderne



Hvis I fornemmer, at jeres arbejdsplads har svært ved at identificere sig med begrebet "stolt" i forbindelse med arbejdet, kan I eventuelt erstatte det med "tilfreds med".

3 Præsentation af resultater

Fælles



TIDSFORBRUG 20 MINUTTER

Vejledning til processen

Én gruppe fortæller først. Dernæst supplerer de andre, hvis de har noget nyt at tilføje. Det er en tidsbesparende proces. En repræsentant fra tovholdergruppen skriver, mens en anden er ordstyrer. Skriv de centrale stolthedspunkter ned på flip-overs, der kan hænges op på væggen, så resultatet bliver synligt.

Præsentationen må højst vare 20 minutter.

Vejledning til tovholderne



Undgå at bruge for meget tid på de første grupper, så der kommer til at mangle tid til de sidste. Styr processen stramt, pas på med ikke at forfalde til diskussion og lange udredninger af, hvad grupperne mener med deres udsagn.

Vær opmærksom på, at grupperne kun skal bidrage til plenum, hvis de har nye punkter i forhold til de foregående grupper. Det skyldes, at mange bliver meget kreative og har en tendens til at fylde mange ord på i denne lidt anderledes måde at arbejde på. Det kan æde meget tid, og hvis alle skal høres, går det ikke. Til gengæld har alle fået lov at ytre sig i gruppen.

Generelt bør I lade være med at strække tiden. Hold tidsplanen, selv om I måske møder protester. Hvis I ikke gør det, risikerer I at skulle dele processen i to, og det vil tage meget af energien og kreativiteten ud af den.

4 Formulering af "Why" /Vision

Tovholdergruppen



TIDSFORBRUG 10 MINUTTER

Vejledning til processen

Tovholdergruppen udarbejder arbejdspladsens vision, mens alle andre holder pause.

Skriv visionen ned på et flip-over papir, så den bliver synlig for deltagerne i resten af processen. Visionen tager udgangspunkt i, hvad I er gode til, og hvad I gerne vil være kendt for om to år.

Hvis I allerede har en vision for arbejdet, kan I inddrage den fx ved, at en af jer kommenterer den i forhold til det, I er kommet frem til i gruppearbejdet.

Tid: 10 minutter.

Vejledning til tovholdergruppen



En vision kunne være: Vi ønsker at være kendt for menneskelighed, humor og faglig professionalisme i vores arbejde.

Husk at en vision altid skal være formuleret i positive termer.

Måske protesterer jeres kolleger over, at det er jeres formulering af visionen, der kommer på papir. Hvis der er en enkelt god idé til omformulering fra de øvrige, så grib den endelig, men pas på at I ikke mister grebet. Alternativt kan I bede grupperne om at skrive hver deres bud på en vision og så kan I bruge elementer fra deres forslag.

Der kan relativt hurtigt komme meget lange visionskonstruktioner – men det er vigtigt, at en vision er kort og klar – så I kan huske den og bruge den i hverdagen.

5 Brainstorm

Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 15 MINUTTER

Brainstorm: En liste over krav/arbejdsopgaver

Tovholderens introduktion til gruppearbejdet: Vi har tidligere snakket om visionen for vores arbejdsplads og om vores ønsker for fremtiden.

For at sikre os, at vi nærmer os visionen og ønskerne, er det vigtigt, at vi har fokus på kerneopgaven i arbejdet.

Vi skal derfor arbejde med at prioritere i de krav, der er i vores arbejde. Og for at kunne gøre det, skal vi først få et overblik over de opgaver, vi har.

Medarbejderne skal nu arbejde i nye grupper af ca. fire personer.

De bliver bedt om at udføre følgende opgave:

- Hvilke krav står vi overfor: Lav en liste over de arbejdsopgaver I har. Listen skal både rumme de helt konkrete daglige opgaver og de mere overordnede.
Noter alle de opgaver, I kan komme i tanke om. I kan med fordel tage udgangspunkt i en typisk arbejdsuge.

På mange arbejdspladser er tværfaglighed en essentiel del af arbejdslivet, og det er derfor vigtigt at yde en indsats for at få de forskellige faggrupper til at virke konstruktivt sammen og sikre fælles proces og motivation omkring det stressforebyggende arbejde.

Hvis I har en høj grad af tværfaglighed på jeres arbejdsplads, kan det være en fordel at lave de to gruppearbejder på side 10 og 11 i to omgange og dermed sætte fokus på de forskellige faggruppers bidrag.

I den første runde er deltagerne sammen med deres egen faggruppe. Grupperne instrueres i at lave en liste over alle de opgaver, deres faggruppe udfører i det daglige. Dernæst sættes gruppen i gang med at opdele i hhv. kan og skal-krav.

I den anden runde laver I nye grupper, hvor faggrupperne bevidst blandes. De blandede grupper bliver bedt om at lave en liste over de opgaver, der er fælles for alle faggrupper på arbejdspladsen. Ud fra denne liste laves der igen en opdeling i kan og skal-krav.

I de fagspecifikke grupper vil det være muligt at gå meget i detaljen, og tale om de helt konkrete opgaver (fx hjælpe borgeren med personlig pleje, journalskrivning). I de blandede grupper vil det derimod primært være arbejdspladsens overordnede opgaver, der diskuteres (fx kollegial sparring, faglig udvikling). Disse to typer opdelinger kan supplere hinanden og give medarbejderne to forskellige typer rettesnor til prioritering af opgaverne.

6 Kan og skal-krav

Gruppearbejde

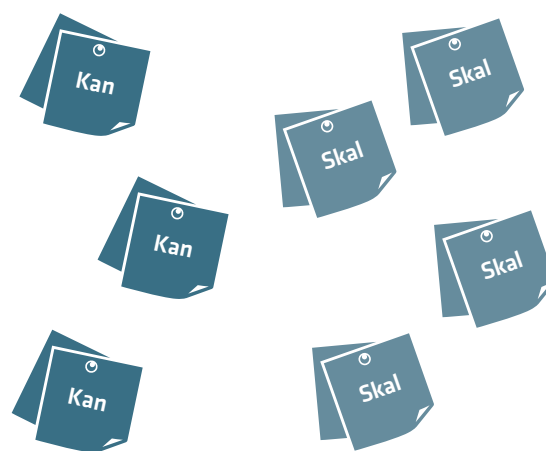


TIDSFORBRUG 45 MINUTTER

Opdeling af opgaverne: Kan og skal-krav

Tovholderens introduktion til gruppearbejdet: For at blive bedre til at prioritere og have fokus på kerneopgaverne skal vi nu dele opgaverne/kravene op i kan-krav og skal-krav. Det sikrer, at vi bliver mere tilfredse med det, vi når og ikke bruger for meget energi på at tale om det, vi ikke når.

Hver gruppe tager udgangspunkt i det foregående gruppearbejde. De skal nu vurdere hver opgave på listen og diskutere om det er et kan-krav eller et skal-krav. Opdelingen af kan- og skal-krav skrives op på plancher.



Vejledning til tovholderne



Instruer deltagerne i, at det er vigtigt, at listen med opdelingen af kan-krav og skal-krav medtager de konkrete daglige opgaver, fordi det gør den færdige liste mere direkte anvendelig i travle situationer.

Det vil være en god idé at dele definitionen på skal-krav og kan-krav fra den indledende PowerPoint ud til deltagerne før dette punkt.

Erfaringen viser, at dette punkt giver meget diskussion, og det er derfor vigtigt at sætte god tid af til selve opdelingen. Erfaringerne fra de arbejdspladser der har prøvet værktøjerne peger nemlig på, at det er i selve diskussionerne, de nye opdagelser ofte ligger.

Her kan deltagerne blive mere bevidste om, hvorfor de prioriterer som de gør, hvad der er vigtigst i arbejdet og måske vigtigst af alt, få øjnene op for forskelligheder imellem dem.

7 Opsamling: Den fælles prioritering

Fælles



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Introduktion til processen

Gruppernes plancher hænges op, og der laves en opsamling på gruppearbejdet.

Listerne diskuteres i fællesskab og dernæst udarbejdes en liste med de 10 vigtigste skal-opgaver og de 10 vigtigste kan-opgaver.

Vejledning til tovholderne



Prøv eventuelt en anderledes og lidt provokerende måde at lave den fælles prioritering:

Skriv alle krav op og afgør derefter prioriteringen med en afstemning. Udstyr alle med en tusch og fire stemmer. De 10 krav, der har fået flest stemmer, er de 10 vigtigste.

Hvis der er flere faggrupper på arbejdspladsen, må I tage tid til en kort præsentation af de forskellige faggruppers resultater efter dette punkt.

Som en fortsættelse af processen kan I på dagen eller senere arbejde med at blive enige om, hvilke kan-krav, I først lader ligge, når I har meget travlt eller er stressede.

Et par erfaringer fra arbejdspladser

EN AFDELINGSSYGEPLEJERSKE der har prøvet denne prioriteringsøvelse sagde efterfølgende: "Den største oplevelse med øvelsen var at opdage, at der er enormt mange ting, man går og gør, som hører under KAN, men som vi troede hører under SKAL".

Denne øvelse kan åbne øjnene for, at der rent faktisk er opgaver, som kan udelades på de travle dage og at der er tid at hente, hvilket i sig selv kan virke stressforebyggende.

PÅ EN DAGINSTITUTION for børn med funktionsnedsættelser har arbejdet med dette værktøj givet anledning til en ny fælles talemåde, som ta-

ges i brug på de ekstra travle dage. På disse dage siger man: "I dag er det en SKAL-dag".

Denne talemåde skaber en fælles forståelse for, at forventningerne for dagen må skrues ned, og det tager noget af presset fra medarbejderne. Talemåden hjælper med at erstatte frustrationer med ro, og så bliver det ofte en helt okay dag alligevel.

Opdelingen mellem KAN og SKAL hjælper med andre ord alle til at sætte fokus på det der rent faktisk når, i stedet for at alle stirrer sig blinde på det, de ikke når.

KAN-SKAL eller RØD-GUL-GRØN?

For nogle arbejdspladser giver det ikke så meget mening at skelne mellem kan- og skal-krav. Det kan fx være, hvis alle opgaver skal laves, men det centrale er at skelne mellem, hvad der skal prioriteres først, og hvad der kan vente til senere eller i morgen.

Her kan det give mening i stedet at bruge en rød-gul-grøn -terminologi. Her vil rød farve, så udgøre de opgaver, der til hver en tid skal laves, og grøn alle de opgaver, som en arbejdsplads skal tage sig af, når bemanningen og arbejdspresset er normalt. Gul udgør den pressede tilstand, hvor første fravalg af opgaver foregår.

På en akut modtageafdeling på Odense Universitets Hospital arbejder de fx med en prioriteringstrappe med tilhørende opgaver. Om de er på rødt, gult eller grønt trin bestemmes dels af arbejdspresset og dels af bemanningen på en given arbejdsdag.

Grøn tilstand

Grøn tilstand er den normale arbejdstilstand. Her varetages **alle** opgaver.

Gul tilstand

Gul tilstand beskriver den pressede arbejdstilstand, hvor prioritering af opgaverne er nødvendig.

Rød tilstand

(Varighed max. 4 timer)
Rød tilstand er den arbejdstilstand som kræver særlig fokusering og prioritering.

8 Brainstorm: Når visionen har været på arbejde

Fælles



TIDSFORBRUG 15 MINUTTER

Introduktion til processen

I plenum slutter I med en kort brainstorm:

Om et år, når vi har arbejdet efter denne vision og disse skal-krav og kan-krav, hvad er så blevet muligt, som ikke er muligt i dag?

Brug 15 minutter på brainstormen.

Vejledning til tovholderne



Husk at få lavet et godt referat af dette.

Lav også et statement-agtigt referat, der hænges op - fx: "Om to år er vi den mest rolige afdeling på sygehuset".



9 Hjemmeopgaver

Individuelt

Hjemmeopgaven for den enkelte

Du skal have fokus på skal-kravene og være tilfreds, hvis det udelukkende er dem, der er nået på arbejdsdagen – og gå tilfreds hjem fra arbejde.

Du kan også forsøge dig med at bruge kan/skal opdelingen som et prioriteringsværktøj for dig selv.

Hvis du går en travl tid i møde med mange opgaver, kan det være en hjælp at få overblik over, hvilke opgaver, der er vigtigst. Det kan du gøre ved at lave en brainstorm for dig selv over alle de opgaver, der skal udføres og bagefter notere, hvilke der hører under skal og, hvilke der hører under kan. Du kan lave opdelinger på dags- uge- eller månedsbasis eller i forbindelse med et bestemt projekt. På den måde kan du hjælpe dig selv til at bruge din tid rigtigt, når det går ekstra stærkt.

Hjemmeopgave for tovholderne

Opstil i grafisk form og i stort format skal-krav og kan-krav et sted, hvor de er meget synlige for alle på arbejdspladsen.

Vejledning til tovholderne



Opfølgning og vedligeholdelse

For at holde fast i virkningen af værktøjet efter I har kørt det igennem, er det vigtigt, at I laver nogle opfølgende aktiviteter. I kan fx tage emnet op på et personalemøde 1-2 måneder efter det første møde. Når I efterfølgende taler om stress, er det desuden en god idé at forholde jer til, om det er skal-krav eller kan-krav, der stresser.

Når der kommer nye medarbejdere skal de sættes ind i adskillelsen mellem skal-krav og kan-krav, og I kan overveje at gennemføre værktøjet igen efter et års tid evt. i forkortet udgave (kan bestå af oplægget i punkt 1 samt øvelserne i punkt 5, 6 og 7). Adskillelsen mellem skal og kan, kan desuden indgå i MUS samt i de stress-samtaler, lederen evt. skal have. På disse måder kan I sørge for at holde værktøjerne ved lige.

Det vil være en god idé, at I på et senere møde definerer, hvad der ligger i skal-kravene, hvordan I lever op til dem, og hvad standarden er.

Kan og skal krav

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

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

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

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

Formålet med "Kan og skal krav" er at støtte jer i at prioritere jeres arbejdsopgaver med udgangspunkt i kerneopgaven. Værktøjet hjælper jer til at bruge tiden rigtigt og sørge for, at jeres prioritering foregår i fællesskab.

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 'Kan og skal krav' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

- 6 Stresspolitik
- 3 **Personlige og kollektive strategier**
- 8 Supervision og sparring
- 2 Kan og skal krav
- 10
- 7 Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
- 5 Lederens opgaver med stress
- 1 Hvad er stress?
- 4 Aktiverende APV
- 6 Omgangstone og kollegialitet
- 10 Forandringer og stress

Værktøj 3: Kan og skal krav



Indhold

- 1. Baggrund**
Inspiration
- 2. Vi oplever krav forskelligt**
Gruppearbejde
- 3. Tilbage melding**
Plenum
- 4. Konfronter problemet og prioriter**
Individuelt og i grupper
- 5. De mest effektive strategier til at mestre stress**
Plenum
- 6. Strategi-grupperne**
Gruppearbejde
- 7. Opsamling**
Plenum

Udgivet af BrancheFællesskabet for
Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig
administration
Stu diestræde 3, 3. sal
1455 København K
Maj 2016

ISBN: 978-87-93332-35-5

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

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

Faglige konsulenter

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

Samarbejde med arbejdspladser

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

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 3 i serien

Vi forebygger stress sammen

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

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

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

Formålet med "Personlige og kollektive strategier" er at støtte både den enkelte og kollektivet i at håndtere stress. Værktøjet hjælper jer til at vælge en eller flere strategier og arbejde videre med den/dem.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø
for Velfærd og Offentlig administration 2016

Introduktion til værktøjet

Dette værktøj sætter den enkelte og arbejdsfællesskabet i stand til at blive bedre til at håndtere stress. Det gøres ved, at alle vælger en eller flere strategier mod stress og arbejder videre med den/dem. Nogle strategier sigter mod den enkelte, andre mod kollektivet. Selv i de strategier, hvor den enkelte er i fokus, er processen bygget op, så kollegerne og lederen får en rolle i forhold til den enkeltes arbejde med at blive bedre til at mestre stress.

Kort om processen

Processen med dette værktøj varer ca. 3-4 timer men kan også kortes ned.

Forløbet går ud på at arbejde med den måde, vi opfatter krav på og at blive bedre til at tro på vores evne til at mestre situationen. Deltagerne skal hver især finde frem til en strategi, som de vil arbejde videre med, og de samles i grupper efter hvilken strategi, de har valgt.

Hvem er tovholdere på processen?

Vi anbefaler, at I nedsætter en gruppe af tovholdere. Det kan fx være trio'en (leder, arbejdsmiljørepræsentant og TR) eller MED, der tager opgaven på sig i fællesskab og/eller sammen med en konsulent.

Husk at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, inden I går i gang med de øvrige værktøjer. Her kan I bl.a. læse mere om vores anbefalinger omkring tovholdergruppe og forberedelse af processerne.

1 Baggrund

Inspiration

Vejledning til tovholderne



Dette afsnit er tænkt som inspiration til jeres arbejde med personlige og kollektive strategier mod stress. I kan finde en uddybende tekst om stress i Værktøj 1: Hvad er stress?

På etsundtarbejdsliv.dk kan I finde en film, hvori arbejdspsykolog Pia Ryom introducerer til den forståelse af stress, der ligger til grund for øvelserne. Vi anbefaler, at I ser filmen i fællesskab, inden I går i gang.

I kan med fordel supplere filmen med eksempler fra jeres egen arbejdsplads.

Stress handler om vores krop, tænkning og vores sociale liv

Stress er en fysiologisk reaktion på en oplevelse af, at vi er stillet i en potentielt farlig situation med krav, vi ikke kan leve op til.

Det er vigtigt at forstå, at der er tale om en oplevelse. Vi bliver nemlig ikke alle stressede af det samme eller på samme måde. Det betyder dog ikke, at vi skal overkomme stressen alene. Stress løses nemlig bedst i fællesskab.

Hvor stressede vi bliver, afhænger af tre forhold:

1. Hvordan vi som enkeltpersoner oplever kravenes størrelse.
2. Hvordan vi som enkeltpersoner vurderer vores egne ressourcer til at mestre kravene.
3. Hvor god vi som gruppe er til at se tingene i øjnene, have tillid til hinanden og tilbyde hinanden hjælp.

To former for stress

Vi bliver dagligt udsat for krav, og de varierer i omfang og intensitet. Når vi bliver udsat for et krav, kan der i første omgang komme to ting ud af det:

- Grøn stress (aktivitet, engagement, glæde)
- Gul stress (reduceret kvalitet og overblik)

Det er bl.a. vores vurdering af vores egne muligheder for at mestre situationen, der bestemmer hvilken af de to typer stress, det ender med.



Vi opfatter krav forskelligt

Vi oplever alle dagligt krav. Nogle krav oplever vi som meget store, og andre som meget små. At kunne ændre eller formindske kravene er en del af vores overordnede stress-strategi.

To personer kan opleve de samme situationer meget forskelligt. Vi handler nemlig hver især ud fra vores personlige oplevelse og vurdering af den konkrete situation, og vurderingen er afhængig af vore tankemønstre, følsomhed og selvværd i den pågældende situation. Det kan være nødvendigt at arbejde med ændring af tankemønstre og/eller mindske følsomheden og arbejde med eget selvværd, for herved få ændret vurderingen af kravene.

Vi har forskellige evner til at mestre stress

Troen på egen mestring er central i udviklingen af stress. God mestring er karakteriseret ved, at du er bevidst om, at vi har et VALG i alle situationer. Der er også en forbindelse mellem selvværd og troen på egen mestring.

At mestre stress betyder for det første at huske, at du har et valg og dermed ret og pligt til at sige nej, hvis kravene er for høje. For det andet skal du blive ved med at tro på din egen styrke. For det tredje har du ret og pligt til at bede om hjælp. Det sidste glemmer mange.

I løbet af vores tilværelse skal vi forbedre vores evne til at mestre stress. Det kan vi blandt andet gøre ved at blive bedre til at planlægge og planlægge realistisk. Vi skal også lære at kommunikere bedre, og vi skal blive bedre til at se meningen med det vi laver.

Nogle bliver stressede, fordi de har mistet retningen i deres arbejdsliv. De lader den ene dag gå efter den anden, og får derved en oplevelse af at være en mus i et hjul, der løber og løber og kommer ingen vegne. Hvis vi kan finde meningen med det arbejde vi udfører, har vi en orientering og retning, der sætter hverdagens krav i perspektiv.

Gruppens betydning

Den gruppe, vi er en del af, har også en indflydelse på, om vi udvikler stress. Er gruppen præget af optimisme og gå-på-mod i forhold til at ændre eller tilpasse stressende arbejdsforhold, vil det virke stressdæmpende for den enkelte. Er gruppen derimod præget af bekymring og manglende tiltro til at håndtere de krav, der stilles, vil det øge oplevelsen af stress for den enkelte. Kort sagt er jeres evne til at støtte hinanden internt i jeres arbejdsfællesskab af stor betydning for udviklingen af stress.

Strategier mod stress

Måden vi selv eller i fællesskab opfatter krav og troen på egen mestringsevne er afgørende i forhold til oplevelsen af stress. Det skal vi derfor arbejde videre med nu. Først med en indledende øvelse om gode måder at forholde sig til krav på, og dernæst ved at arbejde med individuelle og kollektive strategier mod stress.

2 Vi oplever krav forskelligt

Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Del jer op i mindre grupper på tre, og interview hinanden på skift med følgende spørgsmål:

- Kan du komme i tanke om nogen situationer, hvor du har set lyst på krav til dig og ikke ladet dig overmande af negative forventninger til hvilke forfærdelige ting, der kan ske? Det kan fx være krav fra en pårørende eller en borger/patient.
- Hvad er det, du tænker i disse situationer, der virker positivt?
- Hvad er det, du konkret gør i disse situationer, der virker positivt?
- Hvilke styrker har vi som arbejdsgruppe i forhold til at mestre krav?

Brug 10 minutter til hvert interview. I skal bruge svarene fra de tre sidste spørgsmål til kort fremlæggelse i plenum bagefter.

Vejledning til tovholderne



Hvis det er svært at komme i gang, kan et hjælpe-spørgsmål være: Hvornår har du sidst i en situation fyldt med krav formået at holde hovedet koldt, og bevare din positive indstilling?

Derefter kan der arbejdes videre med de næste spørgsmål.

3 Tilbagemelding

Plenum



TIDSFORBRUG 20 MINUTTER

Gruppe 1 starter med at skrive på en flip-over:

- Gode måder at handle på for at forblive positiv i en situation med krav.
- Gode måder at tænke på for at forblive positiv i en situation med krav.
- Hvad er vi som gruppe gode til i forhold til at mestre krav?

De næste grupper melder kun ind med nye handle- og tænkemåder, der ikke allerede er nævnt.

Vejledning til tovholderen



Forsøg at hjælpe folk til at svare konkret – og ikke for generelt. Hvis det bliver for generelt eller abstrakt, kan I hjælpe deltagerne ved at spørge til særlige situationer, hvor det de taler om har gjort sig gældende.

4 Konfronter problemet og prioriter

Individuelt og i grupper på to



TIDSFORBRUG 40 MINUTTER

Tiden fordeles på 5 minutter til den individuelle del, samtale 15 minutter til hver, opsamling 5 minutter.

Vejledning til tovholderne

Start med denne introduktion



INTRODUKTION

For at dæmpe stress-tilstanden varigt, er det vigtigt, at du bliver klogere på hovedårsagerne til stress. Ellers fortsætter stressen.

Når du finder hovedårsagerne til stressen, kan du blive nødt til at konfrontere din leder og dine kolleger eller bede nogen om hjælp. Og det kan betyde, at der er ting, du må tænke anderledes om.

Når du oplever stress, vil du ofte have en fornemmelse af forvirring, du er rodløs og fastlåst. Det gør det vanskeligere at analysere situationen, da stressen har nedsat din evne til mere kompliceret tænkning og kreativitet.

Du kan bruge den følgende øvelse til at få kontrol og overblik over situationen (del instruktionen ud eller vis den på powerpoint).

Individuel del (5 minutter)

Sæt dig roligt ned og træk vejret dybt, så du er i ro.

Tag et stykke papir og lav en liste over alle de forhold/ting/årsager i den nuværende situation, der stresser dig.

Del forholdene i grupper, hvor rød er de forhold der stresser dig mest, gul de forhold der stresser noget og grøn de forhold der kun stresser lidt.



Samtale to og to (30 minutter)

Tal med en kollega om, hvad du er god til i forhold til at mestre stress og skriv det ned.

Tal derefter om, hvad der kendetegner forholdene i det røde felt:

- Er det typisk skal-krav (kerneopgaven) eller kan-krav (det ekstra) der kendetegner den røde stress?
- Mangler du viden?
- Hvilke løsningsmuligheder har du: Har du mulighed for at søge hjælp hos lederen, kollegerne eller folk udefra, fx en psykolog?
- Del løsningerne op i mindre opgaver.
- Sæt en plan op for hvad du vil gøre med deadline for alle punkterne.
- Hvis din røde stress skyldes, de måder du opfatter kravene på, har du brug for at opfatte dem på en anden måde og handle på en anden måde. Bliv inspireret af det, du skrev ned i starten af samtalen og det forrige gruppearbejde.

Se på forholdene i det gule felt:

- Er det typisk skal-krav (kerneopgaven) eller kan-krav (det ekstra) der kendetegner den gule stress?
- Mulige løsningsmuligheder: Har du mulighed for at bede lederen om hjælp? Har du mulighed for at bede kollegerne om hjælp?
- Hvis din gule stress skyldes de måder, du opfatter kravene på, har du brug for at opfatte dem på en anden måde og handle på en anden måde. Bliv inspireret af det, du skrev ned i starten af samtalen og i forrige gruppearbejde.

Se på forholdene i det grønne felt:

- Er det typisk skal-krav (opgaven) eller kan-krav (det ekstra) der kendetegner den grønne stress?
- Glæd dig over, at her er der noget, der er nemt at gå til.
- Løs disse opgaver indimellem de øvrige

5

De mest effektive strategier til at mestre stress

Plenum



TIDSFORBRUG 15 MINUTTER

Introduktion

Hvis vi minder os selv om stressmodellen, der blev præsenteret i Værktøj 1: Introduktion, kan vi se, at der er en hurtig og glidende overgang fra at føle sig aktiv, produktiv, glad og være i flow, til at blive begyndende belastet. Det betyder, at det kan være vanskeligt at vide, hvordan man bedst tager sig af sig selv for at forebygge stress.

I dag er kravene til den enkelte høje. Vi vil gerne gøre tingene så godt som muligt, både på arbejdet og derhjemme. Ofte oplever vi at skulle gøre mere og mere på kortere og kortere tid. Det kan i længden ikke lade sig gøre.

For at kunne mestre stress er det derfor godt at kunne anvende forskellige strategier, for på den måde er der større chance for, at man kan håndtere forskellige stressende situationer. Nogle strategier har vist sig særligt virksomme i forhold til at opfatte krav på en hensigtsmæssig måde og mestre stress. I skal nu diskutere erfaringer og interviewe hinanden og på den måde finde forslag til ændrede handle- og tankemønstre, som kan modvirke stressen.

Strategierne

- Vær mere optimistisk
- Se tingene i øjnene
- Selvbarmhjertighed og egenomsorg
- Planlæg din tid
- Prioritér i opgaverne
- Sig nej med god samvittighed
- Tag distance - sig pyt
- Bed om hjælp
- Kollektiv mening
- Brug lyst som drivkraft i arbejdet
- Dyrk motion

Herudover er der to ting, I med fordel hver især kan gøre:

1. Skriv dagbog hver dag, hvor I noterer tre ting, I har været glade for at gøre.
2. Når I har arbejdet hårdt en periode, hvad enten det er arbejdsmæssigt eller privat, så sørg for restitution efterfølgende. Restitution vil sige, at man for en periode ikke laver så meget. Spidsbelastninger er ikke et problem i sig selv, når bare den ene belastning ikke følger efter den anden, og belastningen dermed bliver konstant.

Programmet for denne øvelse

1. Introduktion og gruppefordeling (15 min)
2. Gruppearbejde (60 min)
3. Præsentation i plenum (25 min)

Vejledning til tovholderne



Disse strategier gennemgås for at alle kan vælge sig ind på den strategi, de selv vil få mest ud af at følge.

Når deltagerne skal vælge den strategi, de skal arbejde videre med, laver I et bord for hver strategi og beder grupperne om at samle sig her. På bordene lægger I en beskrivelse af hver strategi samt de spørgsmål, der skal interviewes ud fra.

I kan vælge at skære ned på antallet af strategier, hvis I synes, det bliver for mange, eller hvis der ikke er nok deltagere til, at alle strategier kan danne en gruppe. Alternativt kan alle vælge to strategier, og så kan I køre forløbet igennem ad to omgange.

6 Strategi-grupperne

Gruppearbejde



GRUPPEN: VÆR MERE OPTIMISTISK

Gennemgang af strategien

Måden vi tænker på bestemmer vores humør og måden vi handler på. Det er derfor vigtigt at tænke over, hvordan vi tænker.

Den manglende optimisme kan udvikle sig, når vi overgeneraliserer nogle få negative oplevelser til at gælde for mange af livets udfordringer. Det kan skyldes omstændigheder i vores liv, vaner og en deraf følgende tendens til at fokusere på det vanskelige, og det der går galt. Hvis vi overvejende forventer det værste, kommer vi nemt i en tilstand af negativ stress og indre spænding. Prøv bare at mærke forskellen på at sige "Det går aldrig", sammenlignet med at sige "Det skal nok gå".

Forskningen viser, at vi kan træne os selv væk fra en pessimistisk tankegang over i en mere optimistisk. Vi kan lære at blive mere bevidste om at vælge at få det bedste ud af tingene og tænke positivt og konstruktivt.

En positiv stil betyder, at du ser dårlige hændelser som konkrete begivenheder, du oftest kan gøre noget ved. En optimistisk stil vil medføre, at du aldrig opfatter forfærdelige ting som permanente og ude af kontrol. Du tager ansvar for dig selv og ved, at selvom der er visse ting, du ikke kan ændre, kan du altid ændre din opfattelse af dem.



Må jeg ikke have negative tanker?

Omkring det at arbejde med at blive mere optimistisk, er det vigtigt at forstå, at det naturligvis er tilladt at have negative eller kritiske tanker. Når vi arbejder med optimisme er det, fordi stress i sig selv gør os mere negative og bekymrede, og det vil vi gerne modarbejde.



Strategi-grupperne

Gruppearbejde

Sammen med en kollega – interview hinanden om:

- Hvilke konsekvenser har det, når du ikke er positiv i en situation med krav? For dig og for andre?
- Prøv at huske sidste gang det lykkedes dig at huske de positive historier, selvom du følte dig presset?
- Hvad gjorde det muligt for dig at gøre? Hvad gjorde du, der virkede godt i denne situation?
- Hvordan kan du bruge de erfaringer fremover?
- Hvordan skal du tænke anderledes, for at det kan lykkes dig at blive bedre til at bevare optimismen?
- Hvordan skal du handle anderledes, for at det kan lykkes dig at blive bedre til at bevare optimismen?

Mantra

I de samme grupper på to arbejder I med at finde et mantra:

- Hvad skal jeg sige til mig selv i disse situationer for at holde fast i en positiv tænkning?

Hjælp hinanden med at finde et mantra. Det er en lille kort sætning, du kan sige til dig selv, når du er ved at blive negativ og presset af krav.

Et mantra er den modtanke, du kan bruge til at stoppe stress. Det du kan og skal træne at sige til dig selv, når du er på vej ud i "det røde felt".

Et eksempel på et mantra kunne være "det går nok" eller "jeg tror på, det går". Prøv mindst tre forskellige af for at finde de der passer bedst til dig. Kriterierne er, at sætningen skal være kort og positiv.

I skal alle finde et mantra til jer selv. Hvis du ikke kan finde det på stedet, skal du lave det til næste møde. Hvis du til dette møde stadig ikke har kunnet finde et mantra, må de øvrige kolleger hjælpe med at formulere et.

Erfaring fra arbejdsplads

PÅ EN ARBEJDSPLADS hvor de havde arbejdet med dette værktøj sagde en af medarbejderne efterfølgende: "Selvom det er svært at tænke positivt, når der er travlt, så tror jeg at den positive tilgang gør, at det hele kommer til at glide lidt lettere. Og når man prøver at være positiv over for sine kolleger, så smitter det også af på dem, man er sammen med".

Strategi-grupperne

GRUPPEN: SE TINGENE I ØJNENE

Gennemgang af strategien

Hvis vi i en kravsituation hurtigt siger til os selv: "Vi kan se, at det og det kan gå galt" og viser vores bekymring, er det ofte en måde at prøve at få kontrol med situationen på. Vi ser tab af kontrol som tab af styrke. Men hvis vi virkelig tænker over det, kan vi måske se, at meget af det, vi bekymrer os om, er forhold ingen kan have fuld kontrol over.

Hvis vi bekymrer os meget, er der så meget energi bundet i at opretholde kontrol, ofte over ting, som ikke kan kontrolleres, at det kan gå ud over vores psykiske sundhed. Det giver samtidig øget risiko for stress. Hvis vores hoved er fyldt af alt det, der kan gå galt, er der heller ikke så meget plads til det, der kan gå godt.

Når vi begynder at finde ud af, hvad vi kan have kontrol over, og hvad der er ukontrollerbart, begynder vi at have mere energi og der bliver mere plads til glæde i dagligdagen. Som udtrykt i disse ord:

Gud give mig sindsro til at acceptere de ting jeg ikke kan ændre, mod til at ændre de ting jeg kan og visdom til at se forskellen

Reinhold Niebuhr

Gruppearbejde

Sammen med en kollega – interview hinanden om:

- På en skala fra 1-10, hvor gode er vi til at tage bekymringerne på forskud?
- Hvis vi skal blive bedre til at se tingene i øjnene og hverken gøre kravene større eller mindre, end de faktisk er, hvad skal vi så gøre?
- Hvad har vi af gode erfaringer med at se tingene i øjnene? Kom med mindst et konkret eksempel.
- Hvad lærte I af at se tingene i øjnene?

Næste gang, I har svært ved at se tingene i øjnene, kan I prøve at spørge jer selv:

- Hvad er det værste, der kan ske?
- Hvad er det bedste, der kan ske?
- Hvad er det mest sandsynlige, der kan ske?

Brug derefter jeres svar som udgangspunkt for at beslutte, hvordan I vil handle i den konkrete situation.



Strategi-grupperne

Mantra

I skal nu arbejde med at finde et mantra. Spørg jer selv og hinanden:

- Hvad skal vi sige til os selv i disse situationer for at holde fast i at være ubekymrede?

Hjælp hinanden med at finde et mantra. Det er en lille kort sætning, I kan sige til jer selv, når I er ved at blive bekymrede og pressede af krav.

Et mantra er den modtanke, du kan bruge til at stoppe stress. Det I kan og skal træne at sige til jer selv, når I er på vej ud i "det røde felt".

Et eksempel på et mantra kunne være: "Vi kan ikke bekymre os til noget godt" eller "Vi tror på, det går". Prøv mindst tre forskellige af for at finde den der passer bedst til jer. Kriterierne er, at sætningen skal være kort og positiv.

Strategi-grupperne

GRUPPEN: SELVBARMHJERTIGHED OG EGENOMSORG

Gennemgang af strategien

Når vi arbejder med mennesker, kan vi nemt opleve behov for en ekstra indsats, og vi møder ofte også en kompleksitet i vores arbejde. De ressourcer, vi har på jobbet, er dog ikke ubegrænsede. Nogle gange kan vi komme til at kompensere og yde ekstra, fordi vi gerne vil gøre arbejdet så godt som muligt.

Hvis vi forsøger selv at løse den kompleksitet, vi møder, ved at løbe for stærkt og glemmer at være realistiske i forhold til de krav, vi stiller til os selv i vores arbejde, kan vi sætte os selv under et unødigt stor pres.

Der skal vi være mindre krævende over for os selv, være selvbarmhjertige og skåne os selv for en alt for hård bedømmelse. I den professionelle rolle vil vi ofte være gode til at vurdere, når krav ikke er rimelige for borgeren, og være forstående over for, at det er svært for borgeren at leve op til. Det er den professionalisme, vi kan glemme at bruge, når det gælder vores egne bidrag til arbejdet. Der kan vi godt blive mere rimelige over for os selv og i højere grad være over for os selv, som vi er over for andre.

Gruppearbejde

Den enkeltes evne til selvbarmhjertighed og egenomsorg styrkes ved, at I i jeres arbejdsfællesskab udviser tillid og omsorg over for hinanden.

Spørg derfor hinanden:

1. Er vi gode nok til at prioritere efter skal-kravene (se Værktøj 2: Kan og skal krav) og er vi enige om vores prioritering?
2. Er vi gode til at støtte hinanden i, at det at nå skal-kravene (kerneopgaven) er godt og ikke bare godt nok?
3. Husker vi i hverdagen at værdsætte hinanden og give ærlig feedback?
4. Udvikler tillidsniveauet i vores arbejdsfællesskab sig i den retning, vi ønsker det?

Disse spørgsmål kan I med fordel stille hinanden en gang i kvartalet.

Kollektiv dagbog

I stedet for at lave et mantra, skal I i jeres gruppe skrive kollektiv dagbog for i dag. Formålet er, at I får noget at gå hjem på og minder hinanden om den gode indsats, I har lavet i dag.

Bliv enige om tre ting, I oplever, er gået godt i dag. Skriv de tre punkter på oplagstavlen eller et andet sted, der er synligt for så mange som muligt.

Øvelsen med den kollektive dagbog kan med fordel gentages dagligt, så I hver dag får noget godt at gå hjem på.

Strategi-grupperne

GRUPPEN: PLANLÆG DIN TID

Planlæg så du undgår at skulle lave alt i sidste øjeblik.

Gennemgang af strategien

Når vi er stressede, oplever vi ofte at have for lidt tid. Derfor er det meget vigtigt, hvordan vi planlægger vores tid. Ofte får mennesker med stress et urealistisk forhold til tiden. De begynder at operere med ønsketid. Ønsketid er, at du bilder dig selv ind, at opgaverne kan løses hurtigere end de reelt kan.

En anden typisk handlemåde er, at du planlægger som om uforudsete opgaver eller hændelser er en undtagelse. Forskning viser, at uforudsete hændelser snarere er en regel end en undtagelse. Derfor er det vigtigt, at du planlægger, så der er luft til det uforudsete.

Vigtige principper:

- Planlæg din tid realistisk – hav tidsbuffer til forsinkelser og uventede hændelser.
- Gør en ting ad gangen.
- Sørg for tid til afslapning.
- Når din planlægning ikke holder: Spørg dig selv, om den var realistisk.

Gruppearbejde

Sammen med en kollega – interview hinanden om:

- Hvad tror du står i vejen for, at du får planlagt din tid?
- Hvilke konsekvenser har det, når du ikke får planlagt din tid? For dig og for andre?
- Prøv at huske sidste gang det lykkedes dig at få planlagt din tid.
- Hvad gjorde det muligt for dig? Hvad gjorde du der virkede godt i denne situation?
- Hvordan kan du bruge disse erfaringer fremover?
- Hvilke af de overordnede principper for god planlægning skal du bruge mere?
- Hvordan skal du tænke anderledes, for at dette kan lykkes?
- Hvordan skal du handle anderledes, for at det kan lykkes?

Mantra

Gå herefter over til at finde et mantra.

Find et mantra/en lille kort sætning, der kan hjælpe dig, når du bliver overmandet af negative tanker om dine egne evner og muligheder for at planlægge din tid. Vi ved, at når vi bliver grebet af stress, gribes vi også nemt af negativ tænkning. Derfor er det vigtigt at have en positiv "mod-tanke" for at kunne stoppe den negative tænkning, der medfører at stress og oplevet pres øges. Det skal være en sætning, der virker, når du tænker tanker som "ja så holdt min planlægning ikke igen" eller "det er totalt umuligt at planlægge i det her job".



Strategi-grupperne

GRUPPEN: PRIORITER I OPGAVERNE

Gennemgang af strategien

I en hverdag med mange opgaver er det vigtigt at kunne planlægge og prioritere de vigtigste opgaver først. Mange er ikke helt bevidste om, hvad det er for nogle kriterier, de prioriterer efter. Ofte er det forventninger fra andre, ofte er det tilfældigt, og ofte er det "nøden der lærer nøgen kvinde at spinde".

De gode prioriteringskriterier kan hjælpes på vej af en større klarhed over, hvilke opgaver der knytter sig direkte til ens kerneydelse og som derfor er de opgaver der skal prioriteres højest. (Hvis I har arbejdet med Værktøj 2: Kan og skal krav, kan I bygge videre på jeres viden fra opdelingen i skal-opgaver og kan-opgaver).

Gruppearbejde

Sammen med en kollega – interview hinanden om:

- Hvad tror du står i vejen for, at du får prioriteret rigtigt i dine opgaver?
- Hvilke konsekvenser har det, når du ikke får prioriteret i opgaverne? For dig og for andre?
- Prøv at huske sidste gang det lykkedes dig at prioritere. Hvad gjorde det muligt for dig? Hvad gjorde du der virkede godt i denne situation?
- Hvordan kan du bruge disse erfaringer fremover?
- Hvilke af de overordnede principper for god prioritering skal du bruge mere?
- Hvordan skal du tænke anderledes, for at dette kan lykkes?
- Hvordan skal du handle anderledes, for at det kan lykkes?

Mantra

Gå herefter over til at finde et mantra.

Find et mantra/en lille kort sætning, der kan hjælpe dig, når du bliver overmandet af negative tanker om dine egne evner og muligheder for at prioritere.

Vi ved, at når vi bliver grebet af stress, gribes vi også nemt af negativ tænkning. Derfor er det vigtigt at have en positiv "mod-tanke" for at kunne stoppe den negative tænkning, der medfører at stress og oplevet pres øges.

Det skal være en sætning, der kan virke, når du tænker tanker som "ja jeg når aldrig det vigtige" eller "det er totalt umuligt at prioritere i det her job".

Strategi-grupperne

GRUPPEN: SIG NEJ MED GOD SAMVITTIGHED

Gennemgang af strategien

Problemet med at sige nej kan være, at man synes det er en uvenlig ting at gøre over for andre, men nogle gange er det nødvendigt at sige nej, for vi kan ikke magte det hele. Ofte kan vi ændre på en potentielt stressende situation ved at vurdere vores egen kapacitet realistisk og sige nej på de rette tidspunkter. Når du siger nej på det rigtige tidspunkt bidrager du til en kultur, hvor det er ok at sige nej, når det er nødvendigt.

I kan øve jer i at sige nej på de rigtige tidspunkter ved at skelne klarere imellem skal-krav (som knytter sig til kerneydelsen) og kan-krav (se værktøj 2: Kan og skal krav, hvor denne skelnen gennemgås nøjere). I din fremtidige prioritering må du bruge skal-kravene som kompas, og have det godt med i en periode ikke at kunne nå alle kan-kravene.

Det kræver, at du kan sige nej – men et nej, bliver kun godt, hvis du giver det uden dårlig samvittighed. Derfor er det vigtigt, du lærer, at der er nogle opgaver og krav, det er okay at sige nej til.

Vigtige principper

- Hold dig til, at du har lavet en vurdering af, hvad du kan klare, og dit nej er et udtryk for at grænsen er nået.
- Hold fast i dit nej, hvis det er lavet på baggrund af en konkret vurdering af, hvad du magter og hvad du ikke magter.
- Giv en kort begrundelse for dit nej, men lad være med at undskyldte eller diskutere det.

- Husk at du har sagt nej på baggrund af ønsket om at gøre tingene så godt som muligt, men også ud fra en ansvarlighed overfor dig selv, som skal forebygge stress. Derfor er der ingen grund til dårlig samvittighed. Du har ikke sagt nej for at skuffe andres forventninger, men fordi du ikke kan nå mere og er nødt til at passe på dig selv.

Gruppearbejde

Sammen med en kollega – interview hinanden om:

- Hvad tror du står i vejen for, at du får sagt nej?
- Hvilke konsekvenser har det, når du ikke får sagt nej, når grænsen er nået? For dig og for andre?
- Prøv at huske sidste gang det lykkedes dig at sige nej. Hvad gjorde det muligt for dig? Hvad gjorde du der virkede godt i denne situation?
- Hvordan kan du bruge disse erfaringer fremover?
- Hvordan skal du tænke anderledes, for at dette kan lykkes?
- Hvordan skal du handle anderledes, for at det kan lykkes?



Strategi-grupperne

Mantra

Gå herefter over til at finde et mantra.

Find et mantra/en lille kort sætning, der kan hjælpe dig når du bliver overmandet af negative tanker om dine egne evner og muligheder for at sige nej.

Vi ved, at når vi bliver grebet af stress, gribes vi også nemt af negativ tænkning. Derfor er det vigtigt at have en positiv "mod-tanke" for at kunne stoppe den negative tænkning, der medfører at stress og oplevet pres øges.

Det skal være en sætning, der virker, når du tænker tanker som "Hvis jeg siger nej, vil de ikke kunne lide mig" eller "Hvis jeg siger nej, tror de, jeg er svag".

Erfaring fra arbejdsplads

PÅ EN ARBEJDSPLADS der havde prøvet dette værktøj sagde en mellemlider efterfølgende: "For at kunne sige nej skal jeg være tydelig i mit sprog og stå fast ved det nej, jeg siger. Og efter jeg har arbejdet med det, har jeg også påtaget mig en lidt anden rolle - jeg står lidt mere frem med brystkassen end jeg var vant til. Det er stadig svært at sige nej, men det kommer mere og mere naturligt. Man vokser med opgaven".

Strategi-grupperne

GRUPPEN: TAG DISTANCE - SIG PYT

Gennemgang af strategien

Når du arbejder med mennesker, risikerer du nemt at bliver overinvolveret og miste den professionelle distance. Forskningen viser, at manglende naturlig distance til arbejdet er en risikofaktor i forhold til at udvikle både stress og udbrændthed.

At have distance betyder ikke, at du er ligeglad, men at du er i stand til at forstå og leve med, at klienternes problemer ikke er dine problemer. Det samme gælder dine kolleger. Du kan kun hjælpe ordentligt, hvis du ikke "overtager" andres problemer, for så mister du overblikket, og dermed muligheden for at hjælpe andre på en effektiv måde. Du skal kunne gå i "helikopterperspektiv", og se tingene lidt overordnet for at kunne vise nye måder at løse vanskeligheder på.

Det er vigtigt at forstå, at det, der her foreslås, ikke er, at du begynder at sige pyt til de skal-krav, som er kerneopgaven i dit arbejde. At sige pyt handler om at have et mere distanceret forhold til de kan-krav, som arbejdet også medfører. Det er endvidere vigtigt at huske, at det at sige pyt på ingen måde handler om at slippe nemmere omkring arbejdet. Det handler om bevidst at fokusere sin indsats, hvor det giver størst nytte for de mennesker og borgere, som vi arbejder med/for.

I en situation med mange skal-krav kan du blive frustreret over, at du ikke kan udføre alle opgaver lige godt. Her er det vigtigt, at du bruger din humor og siger til dig selv: "Det er da godt, at det ikke kun er mig det afhænger af". Du skal også bruge din evne til at stoppe katastrofetænkning ved at sige til dig selv: "Hvad er det værste, der kan ske, ved ikke at nå ..."

HVIS DER ER for mange situationer, hvor den enkelte oplever at måtte pytte i forhold til skal-krav, er det vigtigt, at personen går til trio'en og får en snak om det. I så fald kan det være, at det er diskussionen af skal- og kan-krav, der enten skal opfriskes for den enkelte, eller at der er brug for en ny omgang i hele gruppen,

Det vigtige er, at der ikke "pyttes" i forhold til selve fagligheden, men i forhold til specielt kan-kravene og de måske lidt for ambitiøse krav, man kan have til sig selv i forhold til varetagelsen af kerneopgaven. Det kan være en god idé en gang imellem i sin arbejdsgruppe at snakke om, hvordan man arbejder med at "pytte" på arbejdspladsen.



Gruppearbejde

Diskuter og interview hinanden i gruppen om følgende:

- Hvad tror du står i vejen for, at du får sagt pyt og lagt distance?
- Hvilke konsekvenser har det, når du ikke oprettholder distancen? For dig og for andre?
- Prøv at huske sidste gang det lykkedes dig at få mere distance og sige pyt. Hvad gjorde det muligt for dig? Hvad gjorde du der virkede godt i denne situation?
- Hvordan kan du bruge disse erfaringer fremover?
- Hvordan skal du tænke anderledes, for at dette kan lykkes?
- Hvordan skal du handle anderledes, for at det kan lykkes?

Mantra

Gå herefter over til at finde et mantra.

Find et mantra/en lille kort sætning, der kan hjælpe dig, når du bliver overmandet af negative tanker om dine egne evner til distance og muligheder for at sige pyt.

Vi ved, at når vi bliver grebet af stress, gribes vi også nemt af negativ tænkning. Derfor er det vigtigt at have en positiv "mod-tanke" for at kunne stoppe den negative tænkning, der medfører at stress og oplevet pres øges.

Det skal være en sætning, der virker, når du tænker tanker som "det er skrækkeligt, hvis jeg ikke når det hele" eller "det går jo ud over mennesker (børn/patienter/brugere/beboere/pårørende/kolleger), hvis jeg ikke når det hele".

Strategi-grupperne

GRUPPEN: BED OM HJÆLP

Gennemgang af strategien

Alle undersøgelser peger på, at mestring af stress kræver en udviklet evne til at bede om hjælp og støtte, når tingene er ved at vokse én over hovedet.

Vi bruger imidlertid ikke muligheden for at bede om hjælp og støtte nær så meget, som vi burde. Vi har nemlig ofte en del undskyldninger for hvorfor vi ikke beder om hjælp, såsom:

- Jeg vil ikke belaste kolleger, der selv har travlt.
- Jeg vil ikke vise svaghed.
- Jeg er hjælper, altså beder jeg ikke om hjælp.
- Jeg har prøvet at bede om hjælp, men fik den ikke.
- Hvis jeg først skal forklare, hvad jeg har behov for hjælp til, tager det længere tid end at gøre det selv.
- Jeg er ikke sikker på, at andre kan klare opgaven lige så godt, som jeg selv kan.

... og vi kan blive ved. Mange af forklaringerne kan vi finde i "De dårlige undskyldningers bog", for ofte vil både vores kolleger og vores ledere gerne hjælpe. Mange føler sig glade og lidt stolte over at blive bedt om hjælp. Mennesker kan grundlæggende godt lide at hjælpe, og føler sig godt tilpas, når deres hjælp kan bruges af andre.

Det er også vigtigt at fastholde, at vi alle prøver at være ansvarlige, så hvis du beder om hjælp hos en kollega, der ikke har tid, har vedkommende både ret og pligt til at sige nej.

Diskutér i gruppen to og to:

Diskuter og interview hinanden i gruppen om følgende:

- Hvad tror du står i vejen for at du får bedt om hjælp?

- Hvilke konsekvenser har det, når du får bedt om hjælp? For dig og for andre?
- Prøv at huske sidste gang det lykkedes dig at bede om hjælp på arbejdet. Hvad gjorde det muligt for dig? Hvad gjorde du der virkede godt i denne situation?
- Hvordan kan du bruge disse erfaringer fremover?
- Hvordan skal du tænke anderledes, for at dette kan lykkes?
- Hvordan skal du handle anderledes, for at det kan lykkes?

Mantra

Find et mantra/en lille kort sætning, der kan hjælpe dig, når du bliver overmandet af negative tanker om dine egne evner og muligheder for at bede om hjælp – en sætning der kan virke, når du tænker tanker som: "Jeg ved ikke, hvad jeg skal gøre" eller "det er også for dårligt, at der ikke kommer nogen og tilbyder mig hjælp".

Vi ved, at når vi bliver grebet af stress, gribes vi også nemt af negativ tænkning. Derfor er det vigtigt at have en positiv "mod-tanke" for at kunne stoppe den negative tænkning, der medfører at stress og oplevet pres øges.

Erfaring fra arbejdsplads

EN MEDARBEJDER der har arbejdet med denne strategi sagde efterfølgende: "Jeg har nok ventet til lige før det brænder på før jeg bad om hjælp. Men når du får bedt om hjælp, så kan du lige trække vejret og bedre overskue det næste, du skal til. Og efter vi har snakket om det i grupperne, er det også blevet mere legalt at sige 'jeg mangler lidt hjælp. Har du fem minutter?'"

Strategi-grupperne

GRUPPEN: KOLLEKTIV MENING

Gennemgang af strategien

Når vi har andre mennesker som vores arbejde, er det vigtigt, at det vi gør for de mennesker er meningsfyldt. Det skal både være meningsfuldt med vores professionelle blik, og det skal være meningsfuldt for det menneske, vi hjælper.

Mening vil i denne sammenhæng sige at have fokus på kerneopgaven og, hvordan vi løser den. Det betyder, at fokus på mening i første omgang ikke vil sige at have fokus på, hvordan vi som medarbejdere har det – men derimod på, hvordan vi løser kerneopgaven. Det kan lyde provokerende, men erfaring viser, at trivsel er et produkt af at have fokus på kerneopgaven, og hvis vi vil højne trivslen, må vi sætte ind her.

For at opnå mening, er det vigtigt, at vi arbejder med prioritering (se Værktøj 2: Kan og skal krav) og som et resultat heraf er enige om, hvad kerneopgaven er i vores arbejdsfællesskab. Men det er også vigtigt, at vi holder fast i det, man kan kalde en positiv forståelse af kerneopgaven. En positiv forståelse vil sige:

1. At vi ikke taler negativt om kerneopgaven.
2. At vi kan konkretisere, hvad det vil sige at "gøre en forskel" for de mennesker, vi arbejder for.
3. At vi, når vi diskuterer trivsel, har afsæt i kerneopgaven.

Gruppearbejde

Sæt jer sammen i gruppen og diskutér:

- Formår vi at tale positivt om kerneopgaven? Husker vi at holde fokus på, hvad kerneopgaven reelt er, og ikke hvad den eventuelt burde være? Hvad kan vi gøre for at ændre på dette?
- Kan vi konkretisere, hvad det vil sige at gøre en forskel?

I kan øve jer i at konkretisere på flere måder. I kan fx hver dag, inden I går hjem, vende med jeres kolleger, hvordan I i dag har gjort en forskel. I kan også tage en fast runde på jeres personalemøder med, hvordan I oplever at have gjort en forskel i den seneste tid. Dette fastholder jer i at holde fokus på det meningsgivende i jeres arbejde.

- Husker vi at inddrage vores prioritering af kerneopgaven, når vi diskuterer trivsel? Hver gang, I overvejer en ændring for at forbedre trivslen, bør I overveje, hvordan ændringen vil påvirke jeres udførelse af kerneopgaven. Hvis det ikke påvirker kerneopgaven positivt, skal I spørge jer selv en ekstra gang, om det så er en ændring, I ønsker.

Mantra

Gå herefter over til at finde et mantra.

Find et mantra/en lille kort sætning, der kan hjælpe jer, når I bliver overmandet af negative tanker om det meningsfulde ved jeres arbejde.

Det skal være en sætning, der virker, når du tænker tanker som: "Det her er ligegyldigt arbejde" eller "det hele kan også være ligemeget".

Vi ved, at når vi bliver grebet af stress, gribes vi også nemt af negativ tænkning. Derfor er det vigtigt at have en positiv "mod-tanke" for at kunne stoppe den negative tænkning, der medfører at stress og oplevet pres øges.

Strategi-grupperne

GRUPPEN: BRUG LYSTEN SOM DRIVKRAFT I ARBEJDET

Gennemgang af strategien:

I det danske samfund har vi fokus på pligt, ansvar og seriøsitet. Mange bliver fjerne i blikket, når talen går på livskvalitet og lyst som det drivende princip. Det er en skam, for ved at lave det man har lyst til reduceres stressen. Stressede mennesker har imidlertid ofte meget svært ved at finde ud af, hvad de har lyst til. De har mere fokus på pligt og ansvar, og har "glemt" at mærke lysten. Derfor handler øvelsen i denne gruppe om at undersøge jeres lyst i forbindelse med arbejdet og derefter at finde måder, I kan fastholde lysten i arbejdet.

Gruppearbejde

Interview hinanden på skift i to-mandsgrupper ud fra disse spørgsmål:

- Hvad tror du står i vejen for, at du bruger lysten som drivkraft i arbejdet?
- Hvilke konsekvenser har det, når du ikke bruger lysten i arbejdet? For dig og for andre?
- Hvad gør andre på arbejdet, der gør dig glad?
- Hvad gør du selv på arbejdet, der gør dig glad?
- Hvad giver dig den største lystfølelse på arbejdet?
- Hvad skal der til for, at du får flere oplevelser af lyst på arbejdet, og hvad kan du gøre for at det sker?
- Hvordan skal du tænke anderledes, for at dette kan lykkes?
- Hvordan kan du handle anderledes, for at det kan lykkes?

Mantra

Gå herefter over til at finde et mantra.

Find et mantra/en lille kort sætning, der kan hjælpe dig, når du bliver overmandet af negative tanker om pligtfølelse og manglende lyst til arbejdet.

Vi ved, at når vi bliver grebet af stress, gribes vi også nemt af negativ tænkning. Derfor er det vigtigt at have en positiv "mod-tanke" for at kunne stoppe den negative tænkning, der medfører at stress og oplevet pres øges.

Det skal være en sætning, der virker, når du tænker tanker som "det kan jo ikke være lige spændende hver dag" eller "det går jo ud over mennesker (børn/patienter/brugere/beboere/pårørende/kolleger) hvis jeg ikke når det".

GRUPPEN: DYRK MOTION

Motion er afgørende. Jo mere kroppen fysisk arbejder, desto mere vil den bruge af den fysiske ophobning af overtændt energi, spændinger og stress, som derved forsvinder. Forskningsresultater viser også, at jo bedre form man er i, desto bedre er man til at mestre stress. Det er imidlertid vigtigt, at motionen indgår som en naturlig og overkommelig del af dit dagsprogram, så det at skulle dyrke motion ikke bliver en ny stressfaktor for dig. At cykle på arbejde er en måde at få motionen ind i dagsprogrammet på en naturlig og overkommelig måde. Du kan også danse, når der er god musik i radioen, gå en tur en halv time hver dag, fx i forbindelse med indkøb, og tage trappen i stedet for elevatoren. Samlet skal motionen gerne op på en halv time pr dag.

Der har været mange uklarheder om stress og motion. Den motion, der har vist sig usund ift. stress, er den meget hårde motion. Almindelig dagligdags motion er derimod stressforebyggende. Nyere undersøgelser tyder tilmed på, at motion på arbejdspladsen har god effekt, så måske du skulle snakke med dine kolleger om, hvorvidt det kunne være muligt hos jer.

Diskutér i gruppen to og to

Diskuter og interview hinanden i gruppen om følgende:

- Hvad står i vejen for at få dyrket regelmæssig motion? Hvordan kan disse barrierer overvindes?

- Hvilken effekt har det, når du ikke får dyrket regelmæssig motion? For dig selv og andre?
- Hvilken effekt tror du det kunne have, hvis du fik opbygget en god rytme med motion?
- Hvilke strategier til at få mere motion virker allerede godt for dig?
- Hvordan kan du planlægge og udføre motionen sådan, at den indgår som en overkommelig og naturlig del af din dag?

Mantra

Gå herefter over til at finde et mantra.

Find et mantra/en lille kort sætning, der kan hjælpe dig, når du bliver overmandet af træthed og tanker om at droppe motionen.

Vi ved, at når vi bliver grebet af stress, gribes vi også nemt af negativ tænkning. Derfor er det vigtigt at have en positiv "mod-tanke" for at kunne stoppe den negative tænkning og hjælpe dig selv til at overholde dine planer om regelmæssig motion.

Det skal være en sætning, der virker, når du tænker tanker som: "Jeg orker det ikke". Det kan fx være sætninger som: "Motion og velvære går hånd i hånd" eller "min krop skal af med stressen - nu cykler jeg fra den".

7 Plenum

Opsamling



TIDSFORBRUG 25 - 45 MINUTTER

Afhængig af hvor mange man er

Lad først alle på skift fortælle kort, hvad de vil gå hjem og ændre, hvordan de vil gøre det, og hvilket mantra de har fundet frem til.

Giv mulighed for, at deltagerne kan dele gode idéer til, hvordan man kan blive mindet om sit mantra i dagligdagen. Eksempler kan være at sætte mantraet som baggrund på sin telefon, eller lade det være udgangspunkt for den daglige prioritering af opgaver.

Derefter er der to muligheder for opfølgende aktiviteter, som I skal blive enige om at vælge imellem:

- At arbejde videre to og to eller i hele strategigruppen med de samme ændringspunkter. I skal mødes indimellem for at udveksle succes historier og få fif og hjælp fra den anden til at holde perspektivet.
- At tage strategierne tages op på de kommende personalemøder, hvor strategigrupperne på skift fortæller lidt om, hvordan det går.

Vejledning til tovholderen



Opfølgning og vedligeholdelse

Det er vigtigt at tale om, at ændringer ikke virker 100 % fra starten. Når man skal lave ændringer, er det vigtigt at være bevidst hele tiden i de situationer, man ønsker at ændre og være tilfreds, hvis det i starten lykkes én ud af 10 gange. Og husk at være mere opmærksom på når det lykkes, end når det ikke lykkes.

For at holde fast i virkningen af værktøjet, efter I har kørt det igennem, er det vigtigt, at I laver nogle opfølgende aktiviteter. I kan fx tage emnet op på et personalemøde 1-2 måneder efter det første møde fx ved at fortælle historier om situationer, hvor det er lykkedes at holde fast i den personlige strategi i en presset situation. Når I efterfølgende taler om stress, er det desuden en god idé at holde fast i nøgleordene fra værktøjet og bruge ordene over for hinanden, så I holder dem i live.

Når der kommer nye medarbejdere skal de sættes ind i strategierne, og I kan overveje at gennemføre værktøjet igen efter et års tid eventuelt i forkortet udgave. Den personlige strategi kan desuden indgå i MUS ved at lederen spørger ind til, hvordan det fx går med at sige pyt eller bede om hjælp. På disse måder kan I sørge for at holde værktøjerne ved lige.

Personlige og kollektive strategier

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

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

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

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

Formålet med "Personlige og kollektive strategier" er at støtte både den enkelte og kollektivet i at håndtere stress. Værktøjet hjælper jer til at vælge en eller flere strategier og arbejde videre med den/dem.

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 "Personlige og kollektive strategier" og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

- 6 Stresspolitik
- 3 Personlige og kollektive strategier
- 8 Supervision og sparring
- 2 Kan og skal krav
- 1 Hvad er stress?
- 4 Aktiverende APV**
- 6 Omgangstone og kollegialitet
- 10 Forandringer og stress
- 5 Lederens opgaver med stress
- 7 Det gode personale møde og arbejdspladskulturen

Værktøj 4: gsdgsgss?



Indhold

- 1. Identifikation og kortlægning**
 - Gruppearbejde
 - Gruppearbejde
 - Fælles
- 2. Beskrivelse og vurdering**
 - Gruppearbejde
- 3. Prioritering og handlingsplan**
 - Gruppearbejde
- 4. Retningslinjer for handlingsplan**
 - Grupper/Arbejdsmiljøorganisationen
- 5. Temaer fra trivselsundersøgelser**
 - Grupper/Arbejdsmiljøorganisationen
- 6. Andre gode tips til jeres APV-arbejde**

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

ISBN: 978-87-93332-31-7

BFA

BrancheFællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

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

Faglige konsulenter

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

Samarbejde med arbejdspladser

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

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 4 i serien

Vi forebygger stress sammen

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

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

Værktøjerne er udviklet til ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter og MED/Arbejdsmiljøorganisationen på sygehuse, i

hjemmeplejen, døgntilbud, dagtilbud og privat praksis samt interne konsulenter, som arbejder med arbejdsmiljø, HR og uddannelse.

Formålet med "Aktiverende APV" er at lave en APV for det psykiske arbejdsmiljø, der opfylder de formelle krav, men som samtidigt har hovedfokus på, hvad vi ønsker at opnå i fremtiden, og hvordan vi kan opnå det, vi ønsker. Formålet er videre at inspirere jer til, hvordan I kan integrere trivselsundersøgelser i APV-arbejdet.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø
for Velfærd og Offentlig administration 2016

Introduktion til værktøjet

Læs mere om APV på

arbejdsmiljoweb.dk/apv
etsundtarbejdsliv.dk/psykisk-apv

Arbejdspladsvurdering, APV, er et værktøj til systematisk at kortlægge, fjerne eller forebygge risici i arbejdsmiljøet.

Traditionelt laver man APV som en opregning af fejl og mangler i arbejdsmiljøet. Denne model alene kan være problematisk at bruge på det psykiske arbejdsmiljø, først og fremmest fordi det ofte er svært at finde entydige årsager til problemer i det psykiske arbejdsmiljø.

En anden grund til, at den problemfokuserede APV kan være svær at bruge på det psykiske arbejdsmiljø, er at vi populært sagt er hinandens arbejdsmiljø. En tredje årsag er, at der ofte mangler ideer til og kreativitet i løsningerne, hvis vi kun behandler det psykiske arbejdsmiljø som problemer.

Formål

Dette værktøjs formål er at lave en APV, der opfylder de formelle krav, men som har hovedfokus på, hvad vi ønsker at opnå i fremtiden i det psykiske arbejdsmiljø.

Vi tager her udgangspunkt i det, der fungerer, og det vi kan være stolte af i vores psykiske arbejdsmiljø. Det gør vi dels for at huske os selv på det, og dels som inspiration til, hvordan vi kan arbejde med det, vi gerne vil ændre.

Formålet er at fange overordnede problemer, der i længden kan være stressfremkaldende for den enkelte og arbejdsgruppen. Til sidst i værktøjet præsenterer vi jer for, hvordan I kan integrere punkter fra en trivselsundersøgelse i APV-arbejdet.

Metode

Der er nogle få faste krav til APV. Den SKAL bestå af følgende:

- Identifikation og kortlægning
- Beskrivelse og vurdering
- Prioritering og handlingsplan
- Retningslinjer for handlingsplan
- Vurdering af, om der er forhold i arbejdsmiljøet, som kan være medvirkende til sygefravær.

I dette værktøj guider vi jer igennem en proces til de første fire punkter. Derudover skal I huske at have en vurdering af sygefraværet i jeres endelige APV.

Processen varer i alt omkring 2 ½ time.

Hvem er tovholdere på processen?

Vi anbefaler, at I nedsætter en gruppe af tovholdere. Det kan fx være trioen (leder, arbejdsmiljørepræsentant og tr) eller MED, der tager opgaven på sig i fællesskab og/eller sammen med en konsulent.

Husk at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, inden I går i gang med de øvrige værktøjer. Her kan I bl.a. læse mere om vores anbefalinger omkring tovholdergruppe og forberedelse af processerne.

1 Identifikation og kortlægning

Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 15 MINUTTER

Tovholderne starter med at præsentere APV-processen. Brug evt. introduktionen på forrige side til at ridse formålet og forløbet op. Dernæst sætter I det første gruppearbejde i gang:

Arbejd sammen i 3-mandsgrupper og interview hinanden om:

- Hvad giver os mest energi i vores arbejde?
- Hvad er vi stolte af i vores psykiske arbejdsmiljø?

1 interviewer 2, som interviewer 3, som interviewer 1. Den person der hverken interviewer eller bliver interviewet skriver det der bliver sagt op på en flip-over eller et A3 papir. Disse papirer hænges efterfølgende op i lokalet.

En bemærkning om formålet med disse spørgsmål: Vi starter med det, der fungerer, og det vi er stolte af, for at udvikle nye tiltag til et endnu bedre psykisk arbejdsmiljø.

Vejledning til tovholderne



GRUPPER

Det er en god idé at have delt folk ind i grupper i forvejen, det sparer tid og megen snak. I skal overveje, om I vil køre igennem med de samme grupper i hele processen.

HUMOR MED MÅDE

I denne del af processen er det vigtigt, at I motiverer jeres kolleger til at komme frem med de positive oplevelser i arbejdet og arbejdsmiljøet.

Det er oplevelserne, der skal fylde her. Det er også vigtigt at prøve at undgå "morsomme" eller omvendte udsagn som fx "det, vi er stolte af, er, at ikke flere er rejst fra arbejdspladsen".

Som tovholder er det vigtigt at have humor, men I skal også kunne imødegå udsagn som ovennævnte, ved fx at sige: "Jeg ved godt I er lidt generte - men indrøm bare, at I er gode."

BRUG JER SELV

I introduktionen kan I bruge jer selv som eksempel og sige:

"Det, der giver mig mest energi i arbejdet, er ..." og
"Det, jeg er mest stolt af i vores psykiske arbejdsmiljø, er...".

Kom kun med ét eksempel på hvert punkt, for ikke at komme til at styre for meget.

PAS PÅ TIDEN

Husk at overholde tiden. Sig til, når der er hhv. fem minutter og to minutter igen.

Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Gå i nye grupper på fem til seks personer. I små personalegrupper arbejdes med minimum 2 grupper.

I denne proces arbejder I med brainstorming og diskussion for at finde frem til en fælles forståelse af, hvad der er de vigtigste fremtidsønsker i jeres gruppe.

I skal bruge ordet "ønsker", fordi I skal helt væk fra indvendinger som "det kan ikke lade sig gøre" eller "det har vi prøvet" eller "det bliver der aldrig penge til". Det handler altså om, hvad I virkelig godt kunne tænke jer.

- Hvilke ønsker har vi for det psykiske arbejdsmiljø i fremtiden?
- Hvilke elementer er de vigtigste i ønskerne?

Ved elementer forstås ønsketemaer, som fx muligheden for at komme på kursus.

Præsenter elementerne i drømmeform for hinanden, gerne på flip-over papir. Det kan fx være:

- Vi ønsker os et bedre samarbejde i gruppen
- Vi ønsker at udvikle nye måder at melde tilbage til hinanden på
- Vi ønsker at tale pænere til hinanden

Vejledning til tovholderne



I denne kortlægningsfase er det vigtigt, at I holder fast i, at det er medarbejdernes arbejdsmiljø, der er i centrum her.

PROBLEMER BLIVER TIL ØNSKER

Denne øvelse bygger på den anerkendende tilgangs antagelse om, at problemer er udtryk for frustrerede drømme. Derfor beskæftiger vi os med, hvad vi ønsker for fremtiden.

"DRØMME" ELLER "ØNSKER"

Vi opfatter ord forskelligt, og deres betydning kan variere fra person til person. Opfattelsen kan afhænge af køn, fag, social baggrund, og hvor fra i landet – eller verden – vi kommer. I denne øvelse bruger vi ordet "ønsker", men I kan også bruge ordet drømme, fordi det i endnu højere grad signalerer, at vi har ret til at tænke stort eller urealistisk og ikke behøver at tage en hel masse forbehold.

Hvis I vælger at bruge ordet drømme vil I måske opleve, at nogle umiddelbart har svært ved at tage ordet alvorligt. Det kan derfor være vigtigt, at I som tovholdere får introduceret baggrunden for, at vi bruger dette ord.

HVIS DET ER SVÆRT FOR NOGEN

I denne øvelse skal I som tovholdere cirkle rundt i grupperne og inspirere lidt. Hvis nogen synes, at det er svært, fordi de ikke må tale om problemer, skal I hjælpe dem til at vende det om, fx

Problem: Vi har ikke god nok tid til faglige diskussioner

Drøm: Vi ønsker os mere tid til faglige diskussioner.

PAS PÅ TIDEN

Husk igen at holde stramt på tiden og sig til, når der er hhv. fem minutter og to minutter igen.

Fælles



TIDSFORBRUG 10 MINUTTER

I kan vælge én af følgende to muligheder for præsentation:

- Grupperne hænger flip-overen med ønskerne op. Giv alle fem minutter til at gå rundt og læse udsagnene.
- Alle grupperne laver en kort præsentation – Det tager let ½ time

Tovholdergruppen laver efterfølgende en liste med alle de ønsker der er blevet sagt, og hænger den op på inden næste gruppearbejde. Alternativt kan gruppernes flip-over papir bruges, men I så fald bør tovholdergruppen for overskuelighedens skyld strege de ønsker over, som er gengangere.



2 Beskrivelse og vurdering

Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 20 MINUTTER

Til denne fase er der to modeller for, hvordan I kan arbejde.

I **den første model** prioriterer hver gruppe de tre vigtigste ønsker – ud af samtlige ønsker, som blev præsenteret under forrige punkt.

I gruppen går I derefter rundt langs væggene, hvor ønskerne hænger, og markerer med en streg på flip-overen ud for dem, I synes er de vigtigste. Hver gruppe har tre streger.

Den anden model til at kortlægge indsatsområderne for det psykiske arbejdsmiljø går ud på at prioritere mellem det, I ønsker ændret, og det, der kan ændres.

Overordnet handler det om, at I spørger jer selv, om I i jeres gruppe er i stand til at skelne mellem "vilkår" og forhold, der kan ændres. Det kan I konkret gøre ved at følge disse trin:

1. Skriv på post-its de ønsker, der blev præsenteret i sidste runde
2. Placér i fællesskab sedlerne på modellen på næste side.
3. Del med hinanden, hvorfor sedlerne hører hjemme, hvor de gør.
4. Lav jeres handlingsplan med udgangspunkt i de forhold, der er vigtige at ændre og som samtidig kan ændres. I kan med fordel vælge tre forhold ud, som først skal ændres. Dette kan også være et punkt, som tovholdergruppen eller MED arbejder videre med.

Vejledning til tovholderne



Ideen er at koncentrere sig om de mest centrale ønsker. Det er der to forskellige modeller for: I den første udgave vil det sige de ønsker, der er blevet peget på flest gange under prioriteringen.

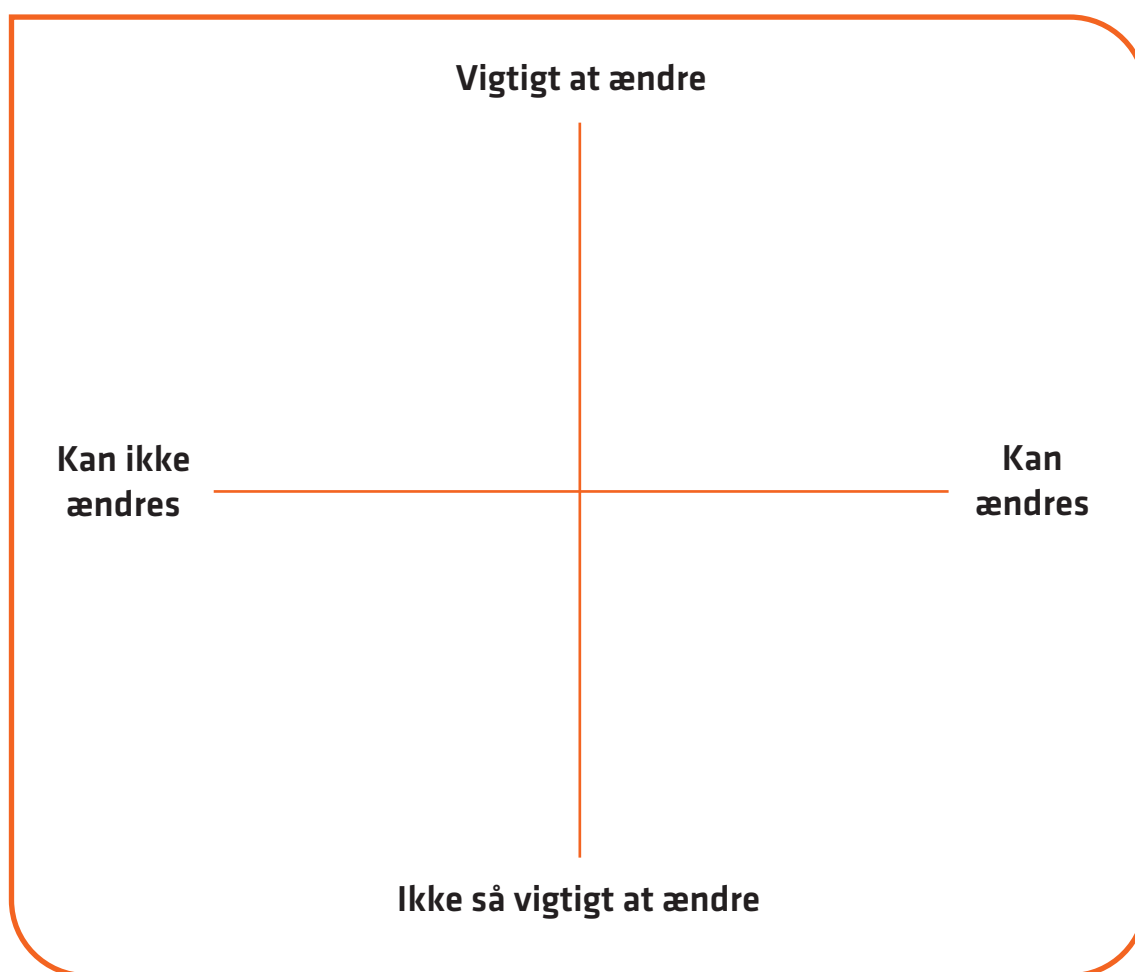
I en medarbejdergruppe på 40 vil I normalt ende med fire-fem prioriterede ønsker for hele medarbejdergruppen efter prioriteringen i grupperne. *Hvis I når op på mere end fem, må I udvælge de fem ønsker, som flest brænder for at arbejde med.*

I den anden udgave fastsættes de mest centrale ønsker ved, at grupperne prioriterer imellem det, de ønsker ændret, og det, der kan ændres. Hvis I vælger denne udgave, så sørg for at have printet modellen på næste side eller evt. tegnet den op på en tavle, så det bliver muligt at placere post-its herpå. Sørg også for at sætte tid af til at samle op på gruppernes prioriteringer. Dette kan simpelt gøres ved at vælge de fem ønsker, som flest grupper har placeret som både vigtige at ændre og kan ændres.

De prioriterede ønsker skal bruges i arbejdet med det næste punkt.



Prioriter hvad der er vigtigt og hvad der er muligt?



3

Prioritering og handlingsplan

Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 1 TIME

Nu har vi et antal ønsker, der er prioriterede, måske fire eller fem. Tovholderne spørger nu hver enkelt medarbejder, hvilket af disse ønsker vedkommende brænder mest for at arbejde med.

Derefter skal I gå i grupper efter hvilket ønske, I har valgt. Med udgangspunkt i jeres ønske skal I diskutere følgende:

Hvad skal VI gøre anderledes? - for at vores ønske kan gå i opfyldelse:

- Hvordan skal vi tænke anderledes?
- Hvordan skal vi handle anderledes?

Hvad skal LEDEREN gøre anderledes? - for at vores ønske kan gå i opfyldelse:

- Hvordan skal lederen tænke anderledes?
- Hvordan skal lederen handle anderledes?

Hvad skal vores samarbejdspartnere gøre anderledes? - for at vores ønske kan gå i opfyldelse:

- Hvordan skal vores samarbejdspartnere tænke anderledes?
- Hvordan skal vores samarbejdspartnere handle anderledes?

Vejledning til tovholderne



Dette punkt har fået mest tid, nemlig en hel time. Det er for at sikre, at der kommer så mange idéer som overhovedet muligt.

UDPEG EN REFERENT

Det er vigtigt, at I på forhånd beder én i hver gruppe om at være referent, og skrive alle idéerne ned.

PRÆSENTER BEARBEJDNINGSFORM

(se de to forslag til bearbejdningsform på næste side)
I skal på forhånd have bestemt, hvordan I vil bearbejde resultaterne af øvelserne, og den valgte bearbejdningsform skal introduceres i forbindelse med præsentationen af dette sidste gruppearbejde.

INSPIRER OG PROVOKER

I denne øvelse skal I som tovholdere cirkle rundt og inspirere og komme med positive provokationer i grupperne, hvis de er ved at gå i stå.

PAS PÅ TIDEN

Husk igen at styre tiden - her efter en halv time, når der er hhv. ti minutter og fem minutter igen.

4

Retningslinjer for handlingsplan

Grupper/Arbejds miljøorganisationen

Tovholdergruppen sørger for, at der bliver lavet konkrete aftaler om opfølgning på arbejdet, inden I forlader mødet. Få sat tidsfrister på, så det hele ikke fiser ud.

Der er to muligheder for bearbejdning af materialet fra det foregående gruppearbejde:

1. Arbejds miljøorganisationen/MED bearbejder materialet til en handleplan. Planen fremlægges på et møde, hvor opgaver uddelegeres til alle involverede.
2. Hver gruppe (fra ovenfor) tager ansvaret for, at der sker aktiviteter i forhold til drømmen det næste år – og står for at tage emnet op på p-møder, med leder etc, altså at gruppen bliver et "dream-team", der gør en indsats for, at det ønske, de har arbejdet med, kan gå i opfyldelse.

Overvej hjælp

Hvis det er en intern tovholdergruppe der står for den stressforebyggende proces, kan I overveje muligheden for at hente hjælp udefra til at udføre dette værktøj. Det kan fx være i form af en ekstern konsulent, der samarbejder med leder og/eller arbejds miljørepræsentanten igennem processen.

Denne person kan hjælpe med udformningen af en konkret og realistisk handleplan og desuden stå for at igangsætte nogle opfølgende aktiviteter. På den måde er der større chance for at handleplanen bliver ført ud i livet og processen bliver mindre tidskrævende for de lokale tovholdere.

Vejledning til tovholderne



Handlingsplanen skal være meget konkret både hvad angår aktiviteter og tidsplan for at Arbejdstilsynet kan godkende den.

I kan evt. bruge "SMART"-modellen til at konkretisere jeres handlingsplan. SMART-modellen husker jer på, at jeres mål skal være:

Specifikt: Målet skal præciseres og gøres så konkret som muligt. Hvis I fx har et mål om "En ordentlig omgangstone", så spørg jer selv: Hvad betyder det for os?

Målbart: I skal kunne måle effekten af jeres indsats. Lav fx en lille undersøgelse, hvor I spørger: På en skala fra 1-10, hvor god synes du så, vores gruppe er til xx?

Ambitiøst: Et godt mål er et mål, der gør en væsentlig forskel for jer. En måde at sikre dette på kan være, at I spørger jer selv, om jeres indsatsområde både er vigtigt at ændre og kan ændres?

Realistisk: Det skal være muligt for jer at nå jeres mål. Dette skulle gerne være sikret ved, at I har spurgt jer selv, om jeres indsatsområde både er vigtigt at ændre og kan ændres.

Tidsbestemt: En tommelfingerregel kan være, at jeres indsats løbende tages op på personalemøder og måles igen efter et halvt år. Herefter kan I tage fat på et nyt emne. Sørg for løbende evaluering og fejring af de successer, I opnår ved at løse problemerne.

5 Temaer fra trivselsundersøgelser

Grupper/Arbejds miljøorganisationen

Inddrag trivselsundersøgelsen

Hvis I på jeres arbejdsplads laver trivselsmålinger, kan det være en idé at inddrage de dele, der handler om det psykiske arbejdsmiljø i APV-arbejdet. Ofte vil de store undersøgelser have anvisninger på, hvor det er, medarbejderne oplever muligheder for at forbedre trivslen og det psykiske arbejdsmiljø.

Da de fleste trivselsundersøgelser er anonyme, vil det være vigtigt at blive enige om, hvad der skal arbejdes videre med. For at blive enige, er det nødvendigt at foretage en indkredsning af de problemer, der viser sig, for på den måde at sikre, at man arbejder videre med "det rigtige".

Vi præsenterer jer her for tre metoder til at sikre, at fokus dels er på det, der er vigtigt for de fleste og dels på det, de fleste vil være engagerede i.

1. Indkredsning af problemer

Denne øvelse går ud på at adskille problemer fra "vilkår" og "irritationer".

Et tema vil være et vilkår, hvis I vurderer, at det ikke er noget, I kan gøre noget ved. Hvis der er temaer, I vurderer til at være vilkår, bør I overveje:

- Om der er behov for at diskutere, hvordan I på arbejdspladsen kan leve med, at det her vilkår er, som det er.
- Om det er noget, der skal bringes videre til højere niveauer i organisationen. Vilkår kan have en så belastende karakter, at det er nødvendigt at bringe dem videre med henblik på håndtering og handling.

Et tema vil være en irritation, hvis I vurderer, at problemet er af en sådan karakter, at I ikke behøver eller vil gøre noget ved det. Hvis der er temaer, I vurderer til at være irritationer, vil opgaven være at få dagligdagen til at fungere uden at lade sig stoppe for meget af irritationen.

Når I har fundet frem til, hvilke temaer der er henholdsvis vilkår og irritationer, vil de resterende temaer kunne betragtes som problemer, der bør tages med i det videre APV-arbejde.

2. Realitetstjek

Denne øvelse går ud på at inddele temaerne fra trivselsundersøgelsen i fire kategorier afhængig af to ting: Dels hvor vigtige de er at løse, og dels hvor realistiske, de er at løse. Det er grundlæggende det samme princip, som er præsenteret på side 8 og 9. Brug modellen på side 9 at støtte jer til.

Når I har inddelt temaerne, vil det være de problemer, der er placeret som både "vigtige at løse" og "kan løses", I skal inddrage i jeres videre APV-arbejde. Modellen kan også bruges som illustration af, hvordan I har valgt af prioritere, når I skal præsentere for kollegerne.

3. Cost-benefit analyse

I kan også lave en øvelse, der tager udgangspunkt i, hvor meget det må "koste" at løse et problem i forhold til, hvad I får ud af det. Spørg jer selv, hvor meget tid og hvor mange mentale ressourcer det vil tage at få gjort noget ved de forskellige temaer, og lav jeres prioritering ud fra jeres svar.

De temaer, I skal satse på, er dem, hvor I bliver enige om, at der er en balance mellem jeres indsats og det, I vil få ud af den indsats. Denne type prioritering vil være med til at sikre, at I prioriterer det, som I er villige til at satse kræfter på.

Vejledning til tovholderne



De temaer, I vælger at tage med i det videre APV-arbejde, skal behandles som de øvrige APV-temaer. Det betyder, at det vil være en god idé også for disse temaer at anvende SMART-modellen, som er præsenteret på side 11.

SMART-modellen hjælper jer med at sikre jeres forståelse af både problemet og den indsats, der skal til for at løse problemet.

6 Andre gode tips til jeres APV-arbejde

I materialet "Psykisk APV+" kan I få mere inspiration til, hvordan I følger op på kortlægningen af arbejdsmiljøet, og hvordan I får APV-arbejdet aktivt integreret i jeres øvrige udviklingsaktiviteter. I finder "Psykisk APV+" på arbejdsmiljoweb.dk/psykiskapv

Materialet bygger på ni arbejdspladser, som er lykkedes godt med den aktive integration. Der er fem principper, som går positivt igen på disse arbejdspladser, og som vi har formuleret som tips:

- Knyt indsatsen tæt til kerneopgaven
- Styrk faglighed og kompetencer
- Gå foran som leder
- Involver medarbejderne rigtigt
- Opsøg hjælp og inspiration fra andre

1. Knyt indsatsen tæt til kerneopgaven

Når en psykisk APV bliver direkte forbundet med arbejdspladsens hjerteblod, løsningen af kerneopgaven, får den både strategisk retning og giver mening i det daglige arbejde.

2. Styrk faglighed og kompetencer

Et stærkt fokus på faglighed kan få kerneopgave og trivsel til at gå op i en højere enhed. At klæde medarbejderne godt på til deres opgaver er derfor ofte en vigtig del af indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø

3. Gå foran som leder

Det er afgørende for en effektiv APV-indsats, at ledelsen tydeligt engagerer sig i opgaven. Lederen skal sørge for en god ramme om arbejdsmiljøarbejdet og i både ord og handling vise, at det er en opgave, der prioriteres.

4. Involver medarbejderne rigtigt

Ingen udvikling af opgaveløsningen eller det psykiske arbejdsmiljø kan lykkes uden at involvere medarbejderne aktivt. Dels er det ofte dem, der bedst ved, hvor skoen trykker, dels skal de få løsningerne til at virke i praksis.

5. Opsøg hjælp og inspiration fra andre

Det har hjulpet mange arbejdspladser at tilkalde kompetent bistand udefra til særlige aspekter af APV-forløbet - fx facilitering, lederudvikling eller forankring.

APV hver dag

På bostedet Blåkærgård er arbejdsmiljøindsatsen fuldstændig integreret i de daglige opgaver. Arbejdet med de hårdst udsatte voksne kræver intens og løbende opmærksomhed.

På arbejdsmiljøweb.dk/apv kan I høre rehabiliteringsfacilitator Tine Jespersen fortælle om dette arbejde.

Faglighed uden mobning

På Rigshospitalets Klinik for Plastikkirurgi og Brandsårsbehandling valgte klinikledelsen bevidst at tage fat i problemer med mobning og dårlig stemning på morgenkonferencer ud fra en faglig vinkel. De satte fokus på, hvordan afdelingen kunne få et større fagligt udbytte af konferencen.

På arbejdsmiljøweb.dk/apv kan I høre klinikchef Helle Klyver og uddannelsesansvarlig overlæge Jennifer Drejoe fortælle om deres arbejde med at vende en bebrejdende kultur til en fælles form for læring.

I **"Psykisk APV+"** finder I konkrete og uddybende beskrivelser af de fem principper. I finder også beskrivelser fra de ni arbejdspladser, hvor de fortæller mere om, hvad de konkret har gjort for at forbedre deres arbejdsmiljø med aktiv brug af deres APV.

De ni arbejdspladser er:

Bostedet Blåkærgård
Vejle Sygehus, Centralkøkkenet
Rigshospitalet, klinisk afdeling
Skælskør Plejecenter
Vuggestuen Firkløveren
Billund Kommune, Dagplejen
Hammel Neurocenter
Slagelse Kommune, Hjemmeplejen
Glostrup Hospital, portørerne.

Aktiverende APV

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

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

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

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

Formålet med "Aktiverende APV" er at lave en APV for det psykiske arbejdsmiljø, der opfylder de formelle krav, men som har hovedfokus på hvad vi ønsker at opnå i fremtiden og hvordan vi kan opnå det vi ønsker. Formålet er videre at inspirere til, hvordan I kan integrere trivselsundersøgelser i APV-arbejdet.

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 'Aktiverende APV' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

- 6 Stresspolitik
- 3
- 8 Supervision og sparring
- 2 Kan og skal krav
- 10
- 7 Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen
- 5 Lederens opgaver med stress**
- 9
- 4 Aktiverende APV
- 1 Hvad er stress?
- 6 Omgangstone og kollegialitet
- 10 Forandringer og stress

Værktøj 5: Lederens opgaver med stress



Indhold

1. Stress-samtaler

Metode

2. Når den stresssygemeldte skal tilbage på arbejde

Gode råd

3. Stressforebyggende lederstil

Oplæg

Gruppearbejde og dialog

4. Lederens egen stress

Dilemmaer og mulige løsninger

Udgivet af BrancheFællesskabet for
Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig
administration
Stu diestræde 3, 3. sal
1455 København K
Maj 2016

ISBN: 978-87-93332-36-2



**Branche
Fællesskab
Arbejds miljø**
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

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

Faglige konsulenter

Pia Ryom, Arbejdsmedicinsk klinik, Aalborg Sygehus,
Sidsel Romme Nygaard og Lise Keller, BFA Velfærd og
Offentlig administration, Pernille Rasmussen, Growpeople,
Ditte Lindvig, Arbejds miljø København og
Pernille Pedersen, CBS.

Samarbejde med arbejdspladser

Værktøjerne er udviklet i samarbejde med 19
arbejdspladser i 2007 og er løbende revideret og udviklet.
Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 5 i serien

Vi forebygger stress sammen

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

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

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

Formålet med "Lederens opgaver med stress" er at støtte lederen i at forebygge og håndtere både medarbejderes og egen stress.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø
for Velfærd og Offentlig administration 2016

Introduktion til værktøjet

Når stressniveauet er højt eller på vej op hos enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere, har du som leder et ansvar for at gribe ind og sikre, at problemerne bliver afhjulpet så hurtigt som muligt.

Du har naturligvis også ansvar for at forebygge og arbejde med din egen stress både for din egen og for arbejdspladsens skyld.

Formål med værktøjet

Værktøjet har flere formål:

- at gøre dig bedre til at udføre stress-samtaler med medarbejdere, der enten har udviklet stress eller er på vej til det.
- at sætte dig og resten af arbejdspladsen i stand til at få medarbejdere godt tilbage efter en stresssygemelding.
- at sætte dig og dine medarbejdere i stand til at arbejde med den del af arbejdspladsens stress, der hænger sammen med ledelsesstilen.
- at skabe realistiske forventninger til din rolle som leder hos såvel medarbejderne som dig selv.
- at du kommer i gang med at arbejde med din egen stress som leder.

Kort om værktøjet

Dette værktøj består af:

1. Gennemgang af en metode til stressamtaler, som lederen kan bruge til at håndtere stress blandt medarbejderne.

2. Gode råd og konkrete anvisninger til at få en medarbejder tilbage på arbejde efter en stresssygemelding.
3. En proces der stiler mod at skabe en lederstil, som forebygger stress blandt medarbejderne og skaber realistiske forventninger til lederens rolle.
4. En række dilemmaer, der relaterer sig til lederens egen stress, og forslag til hvordan disse kan håndteres.

Værktøjets fire dele kan bruges sammen, men I kan også sagtens adskille dem. I kan altså udvælge den del af værktøjet, der er mest relevant for jer og arbejde videre med den.



1 Stress-samtaler

Metode

Fang stressen før den spreder sig

Hvis du opdager, at en medarbejder mistrives på grund af stress, er det vigtigt, at du handler hurtigt. Både for den enkelte medarbejders skyld og fordi stress har en tendens til at sprede sig eller "smitte". En stresset medarbejder kan vise sin stress i en stigende utilfredshed med arbejdet og arbejdspladsen, og det fører til endnu mere frustration og utilfredshed.

Hold øje med symptomer

Som leder bør du holde øje med ændringer i medarbejdernes opførsel. For eksempel om en medarbejder, der plejer at være udadvendt, mister meget af sin humoristiske sans og bliver indadvendt. Stressede medarbejdere har en tendens til at isolere sig og få et stort sygefravær med mange infektionssygdomme som følge af nedsat/svækket immunforsvar. Du kan læse mere om stress og symptomer på forskellige tidspunkter i Værktøj 1: Introduktion.

Hvis du er leder på distance, kan du med fordel lægge mærke til forandringer i den skriftlige kommunikation. Skriver medarbejderen mails på tidspunkter, hvor han/hun tidligere holdt fri? Svarer medarbejderen væsentligt hurtigere eller langsommere end tidligere? Har formen ændret sig? Det kan fx være, at medarbejderen svarer i en mere kortfattet form og/eller kun svarer på dele af det, der blev spurgt om. Husk dog stadig at prioritere de tidspunkter, hvor du ser medarbejderne. Det kan være den fælles frokost, din daglige runde eller noget helt tredje, der giver dig mulighed for at følge med i medarbejdernes trivsel.

Det kan du gøre for den enkelte medarbejder

Hvis du har mistanke om, at en medarbejder er ved at udvikle stress eller hvis du har vished om at det er sket, kan du gøre forskellige ting for at hjælpe den medarbejder:

Indkalde til en samtale (se på de næste sider hvordan)

- Skaffe hjælp uden for arbejdspladsen
- Skabe tryghed hos medarbejderen
- Hjælpe medarbejderen til at få et realistisk ambitionsniveau

Hvis I har kørt processen fra Værktøj 2: Kan og skal krav, kan du tage udgangspunkt i prioriteringen herfra til denne del.



I det følgende skitseres forskellige måder, man kan afholde samtaler med medarbejdere, som virker stressede eller er på vej ind i stress. Hvis medarbejderen allerede er sygemeldt med stress, kan du lade dig inspirere, men følg også rådene på side 10.

Vælg den metode, der passer bedst til situationen og til dig som leder.

Trivselssamtale med stress som tema

- med medarbejdere, der virker stressede.

Det kan være en god idé at give medarbejderen nogle punkter til forberedelse af samtalen dels for at gøre relationen mere ligeværdig, dels for at give medarbejderen en oplevelse af at få en smule kontrol igen.

Forberedelsen kan både være meget åben og meget struktureret.

Den meget åbne forberedelse

Bed medarbejderen om at komme til mødet med en liste over de forhold, der medvirker til stress – og en liste over de forhold der modvirker stress. Snak ud fra dette.

Hvis medarbejderen har svært ved at konkretisere årsager til stress, kan du bede hende om at registrere sine arbejdsopgaver i de næste to dage og markere dem, der dræner for energi og dem, der giver energi. Snakken skal så tage udgangspunkt i, om balancen mellem de to typer opgaver er rigtig, og hvordan I kan etablere en anden balance. Husk at relatere det til "kan- og skal-krav". (Se Værktøj 2: Kan og skal krav).

For at visualisere balancen kan I fx lave et lagkagediagram, der viser hvor meget de forskellige arbejdsopgaver fylder i dag og så tale om, hvor meget de skal fylde i fremtiden for at undgå stress. Husk at relatere dette til "kan- og skal-krav".

Den mere strukturerede forberedelse

Bed medarbejderen om at fortælle konkret om den sidste situation, hun kan huske, hvor hun følte sig stresset.

- Hvordan tænkte, følte og handlede hun?
- Hvilke af de ting hun gjorde, havde en positiv effekt?
- Hvad ønsker medarbejderen at blive bedre til i forhold til at mestre stress?

Et mere åbent spørgsmål kunne også være: Når du om en måned skal fortælle, hvordan du slap af med din stress, hvad vil du så gerne kunne sige?



Hjælp til at genvinde overblikket

Når mennesker har mistet overblikket, er det vigtigt at hjælpe dem til at genvinde det. Det kan du gøre ved, at medarbejderen, eventuelt sammen med dig, gennemgår øvelsen med "rød, gul og grøn" stress. (Se Værktøj 3: "Personlige og kollektive strategier", punkt 4).

Vigtige holdepunkter i stress-samtalen

Det er vigtigt, at du bruger dine egne observationer af medarbejderen i samtalen. Det kan være, du har observeret, at medarbejderen har vanskeligheder med måden at vurdere krav på, eller at hun nemt bliver overansvarlig.

Indgangen til samtalen må altid være, at du konkret har set eller oplevet noget eller nogle mønstre, som bekymrer dig. Du skal være opmærksom på, at medarbejderen formentlig har svært ved at være konkret. Det skyldes ofte, at hun oplever situationen kaotisk og voldsom. Derfor er det vigtigt, at medarbejderen hører dine konkrete observationer.

Medarbejderen kan også have vanskeligheder med at acceptere løsningsforslag, fordi hun tænker noget i retningen af: "Hvis det var så let, ville jeg jo have gjort det for længst". Pointen er, at det netop er svært at overskue mulige løsninger, når man først er stresset. Det er vigtigt, at lederen gør denne pointe klart for medarbejderen, og samtidig holder fast i, at der er måder at afhjælpe problemet på.

Det kan være nødvendigt, at medarbejderen bliver skærmet for at kunne bevare sin professionalisme og sin integritet. Det er også vigtigt, at I laver aftaler om, hvor meget den stressede kan yde. Kollegerne skal med i aftalen, så de bliver en del af løsningen.

Det er vigtigt at medarbejderen ikke får indtryk af, at du bagatelliserer situationen eller gør det til hendes helt egen sag, at hun er blevet stresset. Samtalen skal være konstruktiv og fremadrettet.



FORBEREDELSE

Forbered dig grundigt, inden du tager en dialog med medarbejderen.

Lederens forberedelse:

1. Find de konkrete eksempler, du selv har konstateret. Lad være med at bringe andres historier om medarbejderen ind i samtalen. Det vil kun såre medarbejderen og gøre hende usikker på kollegerne.
2. Indhent oplysninger om arbejdsopgaver, tidligere sygefravær, støttemuligheder i organisationen mv.
3. Skriv ned på et papir hvilke 3 pointer, du vil aflevere i samtalen. Det kunne bl.a. være: Hvad er det vigtigste der skal ændres? Hvordan kan det ske? Hvad tilbyder du af hjælp?
4. Du skal ikke fokusere for meget på at gøre alle de rigtige ting i samtalen, så bliver der for meget fokus på teknik – men du skal prøve at lave en samtale, hvor både du og medarbejderen lærer noget.
5. Husk at holde fast i, at samtalen er kommet i stand, fordi du bekymrer dig om medarbejderen og gentag det gerne flere gange i samtalen.

AFHOLDELSE AF SAMTALEN

1. Start med at fortælle, at du er bekymret, og at mødet ikke skal opleves som en kritik af det arbejde, der bliver udført, men blot bundet i en bekymring over, at arbejdet tilsyneladende stresser medarbejderen.
2. Spørg til medarbejderens forberedelse og giv ros.
3. Fortæl via konkrete eksempler, hvad du har set medarbejderen gøre i stressende situationer.
4. Drøft hvad der kan gøres ved det – nævn fx situationer, hvor medarbejderen klarer stress-situationer godt. Så medarbejderen tvinges til at se de gode ting han/hun gør. Husk at inddrage de ressourcer og kvaliteter medarbejderen har, og spørg til hvordan medarbejderen kan bruge disse styrker i den nuværende situation – husk at ændringer skal være meget konkrete og gerne have både en handlemæssig som en tankemæssig ændring i sig.
5. Vis at du lytter – undgå at fremtræde som om du sidder med "en skjult dagsorden", eller endnu værre, som om du sidder med en facitliste.
6. Slut samtalen af med at få medarbejderen til at opsummere, hvad I har besluttet – det er jo medarbejderens samtale. Lav ALTID aftale om opfølgning inden samtalen slutter og få en klar aftale om, hvad medarbejderen kan starte med at gøre og hvad du som leder kan gøre for at støtte op om det.



Reaktioner hos medarbejderen, der kan gøre samtalen vanskelig

Medarbejderen kan være flov over at være blevet stresset og se det som en svaghed. Som leder skal du understrege, at stress er en almindelig reaktion, og at det hverken er flovt at være stresset eller at gøre noget ved stressen.

Medarbejderen kan også have vanskeligheder med at acceptere løsninger – ofte fordi man indeni har den fornemmelse af at "så let er det ikke at løse problemerne – hvis det var så let, ville jeg jo have gjort det for længst". I dette forhold er det vigtigt at man som leder italesætter.

Medarbejderen kan endvidere have vanskeligheder med at konkretisere. Hjælp medarbejderen ved at stille konkrete spørgsmål og fasthold den rolle. Medarbejderen kan også reagere meget følelsesmæssigt på dine spørgsmål. Hvis det sker, er det vigtigt, du ikke bliver forskrækket over reaktionen, men spørger direkte til det. Hvis en medarbejder græder eller lignende, så spørg "Hvad er det du tænker lige nu, der gør dig så ked af det?"

Ting du skal undgå i stress-samtalen

1. At komme med mange løsninger, fordi medarbejderen er forvirret. Stil spørgsmål, så du får medarbejderen selv på banen med løsninger.
2. Undgå at have "uld i mund".
3. Undgå at komme med facitlisten.
4. Undgå at blive utålmodig. Spørg roligt, og acceptér pauserne, for det er tit i pausen, medarbejderen begynder at tænke anderledes.
5. Undgå at lyde nedladende, fx ved at ignorere at medarbejderen kan have vanskeligheder med at acceptere løsninger.
6. Undgå at afslutte samtalen uden at have lavet konkrete aftaler om ændringer og om opfølgning.
7. Undgå at udvise skepsis over for medarbejderens oplevelse af stressende forhold. Vi er forskellige, og det er forskellige ting, der stresser os.

Du kan eventuelt fortælle medarbejderen, hvad du øver dig i at lade være med i samtalen, så I også har et fælles projekt omkring dig.



Sygemelding

Det kan være en god idé at foreslå medarbejderen at gå til egen læge. Lægen kan hjælpe med at udelukke andre sygdomme og vurdere, om der er behov for behandling. Det kan også være nødvendigt at sende den stressede medarbejder hjem. Hvis du sender medarbejderen hjem, så undersøg om der kan være et familiemedlem eller en ven derhjemme til at tage imod.

Hvis medarbejderen sygemelder sig, fx efter en konsultation med lægen, så sørg for at aftale opfølgning med medarbejderen (tidspunkt og kontaktform). Det er generelt vigtigt, at sygefravær ikke blive specielt langvarigt, da det ofte kan gøre det sværere at komme tilbage. En delvis sygemelding kan være en god løsning, der giver medarbejderen mulighed for at drosle ned samtidig med at vedkommende bevarer kontakten til arbejdspladsen og arbejdsopgaverne. I nogle tilfælde er stressen imidlertid af en så belastende karakter, at en fuld sygemelding er nødvendig.

Husk, at du skal have en sygefraværssamtale med medarbejderen angående tilbagevenden senest fire uger efter sygemelding. Omsorg og kontakt under sygefraværet er vigtigt, men kan foregå på mange måder. Det kan fx være en buket blomster eller lignende. Forsøg i starten af en sygemelding at undgå for meget kontakt og aftal med medarbejderen, hvad der skal kommunikeres ud i organisationen. Hvis du har mulighed for det (fx via HR eller en sundhedsforsikring), så tilbyd professionel hjælp såsom psykologsamtaler eller stresscoaching.

Samtale med en medarbejder, der er sygemeldt med stress

Når du skal tale med en medarbejder, der er sygemeldt med stress, er det væsentligt at have respekt for, at medarbejderen er i en sårbar situation. Vedkommende kan både føle sig truet på sin faglige identitet og sin sociale position, idet stress ofte vil være belagt med skyld og skam. Det kan være en god idé, hvis medarbejderen har en bisidder med ved samtalen som støtte.

Generelt: Vær nysgerrig, respektfuld og ordentlig. Det er vigtigt at bruge korte og præcise sætninger uden at tale ned til medarbejderen. Det er også vigtigt med pauser i samtalen. Dette er, fordi medarbejderens evne til koncentration og overblik er begrænset. Information skal derfor begrænses til klare budskaber, som opsummeres under og efter mødet. Det er vigtigt, at aftaler og væsentlige ting skrives ned til medarbejderen, da vedkommende efter mødet kan have svært ved at huske hvad der er drøftet og aftalt.

Det er vigtigt at være ærlig og realistisk i dialogen, specielt i forhold til hvad du kan hjælpe med. Det er også vigtigt, at du ikke siger for meget og at du vejer dine ord, da medarbejderen på grund af stressreaktionen vil kunne tolke det meste af det, du siger, negativt. Du skal vise omsorg uden at træde ud af lederrollen.

På de følgende sider kan du læse om at få en medarbejder tilbage efter en stresssygemelding.

2 Når den stresssygemeldte skal tilbage på arbejde

Gode råd

Gradvis tilbagevenden til arbejdet

Når en stresssygemeldt medarbejder skal tilbage på arbejde, er det vigtigt at der ikke er et unødigt pres på vedkommende. Dette for at undgå, at medarbejderen sygemeldes på ny. En gradvis tilbagevenden til arbejdet kan være med til at sørge for, at medarbejderen kommer godt tilbage.

Når du taler med din medarbejder om at genoptage arbejdet efter en stresssygemelding, bør I have to fokusområder:

1. Arbejdstiden
2. Opgavekompleksiteten

Da den stresssygemeldte ofte oplever, at genoptagelsen af arbejdet er uoverskueligt, er det væsentligt at lave en fornuftig plan med en langsom optrapning. Planen skal følges af korte opfølgingsmøder mellem leder og medarbejder (fx på ugebasis), hvor optrapningen diskuteres, og der laves aftale om optrapning for den kommende tid.

På næste side finder du to skemaer udarbejdet af Arbejdsmedicinsk Klinik ved Aalborg Universitetshospital. Det ene skema viser en oversigt over arbejdstid de første tre uger af et tilbagevendingsforløb. Det andet skema er en oversigt over arbejdsopgaver fordelt på kompleksitet. Brug skemaerne, når du planlægger et tilbagevendingsforløb med en medarbejder.

Hvilke opgaver kan medarbejderen klare?

Når medarbejderen vender tilbage og begynder sin optrapning, skal du være opmærksom på, at medarbejderen skal have mulighed for at arbejde for sig selv. Medarbejderen er ofte følsom over for støj og der kan med fordel sættes autosvar på mail og telefon. Det kan også være en fordel med flere pauser i arbejdet, og - hvis muligt - fællesopgaver med en kollega.

Arbejdstidens placering afhænger selvfølgelig af arbejdspladsens rutiner, men i tilbagevendingsforløbet er det vigtigt, at medarbejderen har mulighed for at holde pauser og at kunne møde ind senere. Dette bl.a. fordi nattesøvnen ofte vil være forstyrret i forbindelse med stress.

I en tilbagevendingsperiode er det af central betydning, at arbejdsopgaverne er veldefinerede og afgrænsede. Du må derudover sørge for, at medarbejderen deltager i det sociale fællesskab på arbejdspladsen. Det kan fx være i form af pauser og afdelingsmøder.

En sidste vigtig ting at holde for øje er, at der kan være sket ændringer på arbejdspladsen, mens medarbejderen har været sygemeldt. Det er derfor væsentligt, at vedkommende instrueres og oplæres i de nye funktioner. Tag højde for, at medarbejderen på grund af stressen har en reduceret koncentration og hukommelse. Det kan bl.a. gøre ved at sørge for gentagelse og at de nye funktioner og/eller instruktioner bliver skrevet ned.

Arbejdstid

Uge	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
1	2 timer	2 timer	Restitution/behandling	2 timer	2 timer
2	2,5 timer	2,5 timer	Restitution/behandling	2,5 timer	2,5 timer
3	3 timer	3 timer	Restitution/behandling	3 timer	3 timer

Arbejdsopgaver

Opgavernes kompleksitet	Tidshorisont	Arbejdsopgavernes kendetegn
Røde arbejdsopgaver	Klare på længere sigt	<ul style="list-style-type: none">• Kræver overblik• Kræver koncentration• Har korte deadlines• Har krav om tempo
Gule arbejdsopgaver	Klare på kort sigt	<ul style="list-style-type: none">• Begyndende aleneansvar, fx med kollegial sparring
Grønne arbejdsopgaver	Klare ved start på arbejde	<ul style="list-style-type: none">• Rutineprægede opgaver• Opgaver præget af forudsigelighed

3 Stressforebyggende lederstil

Oplæg



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Formålet med denne del af værktøjet er at skabe en ledelsestil, der forebygger udvikling af stress hos de ansatte og skaber realistiske forventninger til din rolle som leder.

Metode

Metoden er et personalemøde med oplæg og øvelser. Det varer i alt tre timer og består af et oplæg efterfulgt af to gange gruppearbejde og en fællesdiskussion.

OPLÆG: PARADOKSER VED STRESS

Tovholdergruppen starter med at vise filmen "Hvad er stress?" fra etsundtarbejdsliv.dk/stress, hvor arbejdspsykolog Pia Ryom introducerer til den stressforståelse, der ligger til grund for hele serien "Vi forebygger stress sammen". I kan suppleres med nogle af følgende pointer:

Alle taler om det, men få ved, hvad det er

Stress er et begreb, alle taler om. Vi hører næsten dagligt i medierne, at mange er stressede, og at antallet af stress-relaterede sygdomme stiger.

Stress er en tilstand, mange har en mening om. Det er en tilstand, vi oplever som et af nutidens største arbejdsmiljøproblemer. Samtidig er det de færreste, der egentlig ved, hvad stress er.

Det er positivt at have travlt

Stress er blevet synonymt med at have travlt, og intet kunne være mere forkert. Når man har travlt, er man ofte i en tilstand af det, man kunne kalde grøn stress (se Værktøj 1: Introduktion). Den grønne stress virker stimulerende på ens produktivitet og kreativitet. Vi tænker sjældent på den stimulerende stresstilstand som positiv. Det ville ellers være befordrende for forståelsen af stress, hvis man erkendte at stress også kan være et positivt fænomen.

Taler man om stress eller ej

Mange af de virkelig stressede taler slet ikke om det, men bruger alle deres psykiske kræfter på at holde sammen på sig selv. At tale om stress og fremhæve den travle arbejdsdag kan være en "afledningsmanøvre", fordi man frygter for at blive stresset. Men det behøver det ikke at være. Vær dog også opmærksom på, at talen om stress også kan være et nødråb.

Forhold der stresser os er typisk:

- Kravene til os selv
- De krav, vi oplever omgivelserne stiller til os
- De udtalte og udtalte krav og forventninger fra arbejdspladsen
- Formulerede og usagte krav fra lederen

Hvem er tovholdere på processen?

Vi anbefaler, at I nedsætter en gruppe af tovholdere. Det kan fx være trioen (leder, arbejdsmiljørepræsentant og TR) eller MED, der tager opgaven på sig i fællesskab og/eller sammen med en konsulent.

Husk at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, inden I går i gang med de øvrige værktøjer. Her kan I bl.a. læse mere om vores anbefalinger omkring tovholdergruppe og forberedelse af processerne.



Gruppearbejde og dialog



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

GRUPPEARBEJDE

Gå i grupper på fire personer og diskuter følgende:

1. Hvordan vil I beskrive ledelsesstilen på jeres arbejdsplads. Hvad er godt ved den? Og hvad er mindre godt?
2. Hvilke ting i ledelsesstilen har vi ønsker om at få ændret, så det ikke stresser?
3. Hvilke ting i ledelsesstilen virker mest stressdæmpende på vores arbejdsplads?
4. Hvilke konkrete ændringer vil vi foreslå lederen, for at vi får opfyldt ønsket om mindre stress hos personalet?

PLENUM -OPSAMLING

Opsamling på flip-over: De afstressende forhold på én flip-over, ønskerne på en anden og forslagene på en tredje.



TIDSFORBRUG 60 MINUTTER

FORHANDLING OM FREMTIDSAFTALER

Lederen går nu i dialog omkring det skrevne:

- Hvilke ændringer er de vigtigste, jeg foretager som leder?
- Hvilke forventninger til min rolle og funktion ønsker jeg at leve op til, og hvilke kan/ønsker jeg ikke at leve op til?

I skal lave aftaler om:

- Hvilke forventninger kan medarbejderne have til lederen?
- Hvordan kan medarbejderne hjælpe lederen, så det kan lade sig gøre at leve op til forventningerne?

Hent hjælp udefra

I bør som arbejdsplads overveje muligheden for at hente hjælp udefra til at udføre denne del af værktøjet. Processen om ledelsesstilen kræver nemlig, at medarbejderne føler sig fri til at sige det, der ligger dem på sinde, også de mere problematiske aspekter. Og der kan være situationer, hvor det er svært at opnå, hvis lederen selv er til stede eller ligefrem er den, der er ansvarlig for at køre processen.

Det kan derfor give større åbenhed og ærlighed i svarene, hvis en udenforstående konsulent står for det og melder tilbage til lederen. Og så kan lederen efterfølgende gå i dialog med medarbejderne om det, der er blevet meldt ud og lave fremtidsaftaler.

4 Lederens egen stress

Dilemmaer og mulige løsninger

”Det er ikke nemt at finde lykken i os selv og umuligt at finde den andre steder”

Agnes Reppelier



Dette citat udtrykker vigtigheden af at huske os selv, når vi forsøger at forbedre ting. Måske kan det også hjælpe dig til at huske på, at du som leder er rollemodel for dine medarbejdere. Det, at du passer på dig selv, skaber ringe i vandet og fungerer som en opfordring til dine medarbejdere om at gøre det samme.

Det følgende er gode råd til dig som leder, som du kan anvende på mindst tre måder: Dels som et oplæg til og for dig selv, dels som materiale du tager med i en eventuel sparrings-gruppe for ledere, eller dels som udgangspunkt for din næste medarbejdersamtale med din nærmeste leder. Formålet med denne sidste del af værktøjet er at give dig indsigt i nogle af de forhold og dilemmaer, der kan medvirke til lederens egen stress samt give nogle bud på, hvordan du kan mindske stressen.

Der er en lang række dilemmaer ved at være leder. Her får du nogle idéer til, hvordan du kan arbejde med dem. Effekten ville blive endnu større, hvis du arbejder med dilemmaerne i forbindelse med sparring eller coaching med en lederkollega eller en ledergruppe.

Dilemma 1: Fortrævlet rollemodel

Jeg bliver nødt til at arbejde mere end medarbejderne, men skal samtidig være rollemodel for dem.

Det dilemma arbejder du bedst med ved at træne din evne til at planlægge, prioritere endnu mere, uddelegere mere og sige nej med god samvittighed (jf. værktøj 3 ”Personlige og kollektive strategier”).

Mange ledere er meget pligtopfyldende og drømmer ikke om at sige fra overfor deres øverste ledelse. Det gør det både vanskeligt at passe på sig selv som leder og vanskeligt for den øverste ledelse at få et realistisk billede af arbejdspladsens aktuelle formåen.

Derfor må du finde modet til at sige nej i de situationer, hvor du og dit personale ikke magter opgaven. Det er samtidig en vej til mere selvrespekt og mere respekt fra både medarbejderne og den øverste ledelse. Tænk på det som at ”lede opad”: Det er dit ansvar at fortælle den øverste ledelse om, hvordan realiteterne er i din afdeling. I værktøj 3 er der en model, som kan hjælpe dig til at tænke modigere og sige nej med god samvittighed.



Du bør også sørge for, at skal-kravene (se Værktøj 2: Skal og kan krav) til din afdeling ikke er for ambitiøse, men derimod er realistiske og står centralt i både dit og dine medarbejders arbejde. På den måde er du med til at holde fokus på det, I gør, frem for det, I ikke kan levere eller har tid til. Det er her centralt, at du holder dig fra at komme med udmeldinger i stil med "Det er ikke optimalt, men det er det vi kan". Du må blive i din lederrolle og tage den på dig.

Hvis du i perioder er nødt til at arbejde mere end de 37 timer – så husk at afspadsere senere.

Dilemma 2: Administration æder min tid

Jeg blev leder, fordi jeg elsker at lave personaleudvikling, men med alle de administrative opgaver er det svært at få tid til personaleudviklingen.

Vejen til en god planlægning og prioritering er beskrevet i værktøj 2. Du kan eventuelt også bruge principperne for lederprioritering, som er beskrevet herunder. Prioriteringen er inspireret af Stephen R. Coveys bog "7 gode vaner".

Prøv at følge disse prioriteringsprincipper i en uge. Prøv at se hvad du kan gøre ved det, der er i 4. prioritet – spørg gerne dine medarbejdere til råds.

Vær opmærksom på, at opgaverne under 1. prioritet er brandslukning, og at du ikke bør være her for længe ad gangen.



1. Prioritet

Opgaver der er vigtige, og ting der haster

Fx: "kriser", samtaler med personale, der mistrives evt. på grund af stress, alvorlige problemer med personale, klienter eller pårørende, deadline-afhængige opgaver fx fra øverste ledelse, særlige møder, særlige mails. (Opgaver der har korte deadlines, og hvor din indflydelse på deadlines er meget lille)

2. Prioritet

Opgaver der er vigtige, men som ikke haster

Mange administrative opgaver, relationsopbygning, medarbejdersamtaler, uddannelse af personale etc. (Opgaver du kan forberede, og hvor du selv har en betydelig indflydelse på deadlines)

3. Prioritet

Opgaver der ikke vurderes som specielt vigtige, men som haster

Fx nogle telefonsamtaler, nogle mails og nogle møder, mange ukonkrete presserende opgaver. (Opgaver der har korte deadlines, og hvor indflydelsen på deadlines er meget lav)

4. Prioritet

Opgaver der ikke vurderes som specielt vigtige og som ikke haster

Trivialiteter, "tidsrøvere", egne oversprings-handlinger – fx når du går som "katten om den varme grød" i forhold til personalespørgsmål. Unødvendige møder, telefonsamtaler og mails. (Opgaver der kan forberedes, og hvor du selv har en betydelig indflydelse på deadlines)

Dilemma 3: Fordybelse og forstyrrelse

Jeg synes, det er svært at få tid til at fordybe mig, fordi jeg bliver afbrudt hele tiden af personalet, og jeg skal da være til rådighed.

Lav en aftale med dit personale om, at der på et tidspunkt hver uge kommer et skilt på døren med "Vil ikke forstyrres". Forklar evt. medarbejderne hvorfor det er nødvendigt at gøre.

Hav en fast tid - mindst ½ time hver uge - hvor du fordyber dig i følgende fire spørgsmål:

1. Hvad går godt for tiden – og hvad er min andel i, at det går godt?
2. Hvad har jeg gang i for tiden – i forhold til mine prioriteringer og mine mål?
3. Hvad skal jeg have mere fokus på?
4. Hvad giver mig mest lyst i arbejdet for tiden – kan jeg få mere af det?

Den halve time om ugen vil gøre dig mindre stresset, fordi du tager og får mere kontrol over situationen. Det kan føre til, at du øger dit mentale nærvær overfor personalet, og det vil igen virke forebyggende på deres stress. De trives bedre, når de oplever virkelig at blive lyttet til af deres leder.

Dilemma 4: Bruger jeg tiden rigtigt?

Jeg er ofte i tvivl om, hvorvidt jeg bruger min tid rigtigt, og om personalet synes, jeg bruger den rigtigt.

Du kan med fordel lave din egen "lederopgavens skal- og kan-krav" og evt. forhandle dem med dit personale. (Se værktøj 1: Prioritering).

Efterfølgende kan denne proces fungere som en god rettesnor for, hvordan du bruger din tid og hvordan dit personale bruger din tid.

Andre ideer: tid til fordybelse og refleksion

1. **Mindmap over arbejdsglæde:** Som alternativ til de fire refleksionsspørgsmål ovenfor, kan du også bruge tiden for dig selv til at tegne en mindmap over din arbejdsglæde. Det gør du ved at tage et blankt stykke papir og skrive "Min arbejdsglæde" i midten med en cirkel omkring.
Ud fra denne cirkel laver du streger og i enden af dem skrives i punktform de emner, der giver dig arbejdsglæde. Nogle af de emner du finder frem har måske underpunkter, og så kan der tegnes nye ben ud fra dette punkt. Tænk videre og prøv at skabe dig et overblik over det der giver arbejdsglæde: hvordan viser det sig? Hvordan mærker jeg det? Hvordan ser andre det?
Tag papiret frem, når du synes dine lederopgaver er for meget 'op ad bakke'. Er der noget du kan gøre mere af for at genfinde arbejdsglæden? Tag evt. denne mindmap med som input til jeres leder- eller netværksmøde.
2. En køkkenleder fortæller her, hvordan hun skaber tid til fordybelse, ro og refleksion: "Det sker, at jeg vælger at booke min egen mødekalender i to timer til et møde med mig selv ved Vesterhavet. Før mente jeg at ture ved vandet eller i skoven burde planlægges i fritiden. Men i dag har jeg tit oplevet, hvad en tur ved vandet midt på dagen kan gøre ved mit arbejdsmiljø. Når jeg vender tilbage til kontoret, oplever jeg, at arbejdet glider lettere, og jeg kan træffe beslutningerne (også de hårde) på en anden og bedre måde"

Alternativ øvelse: prioriter din dag



Du kan også arbejde med prioritering efter denne metode i tre trin:

1. FÅ OVERBLIK:

- Hvor meget af din tid disponerer din organisation over? (de definerede generelle og fagligt professionelle ledelsesopgaver)
- Hvor meget af din tid disponerer din chef/ledelse over? (møder, samarbejde, uddelegerede ledelsesopgaver)
- Hvor meget tid disponerer medarbejdere/samarbejdspartnere over? (møder, information, hjælp og støtte)
- Hvor meget tid disponerer du selv over? (arbejde/familie/fritid)

2. REFLEKSION

- Hvad fylder for meget? Hvem har aben? Kan den flyttes?
- Kan dine opgaver deles med andre?
- Hvilke opgaver er skal-opgaver, som er en central og uundgåelig del af dit lederjob?
- Hvilke opgaver er kan-opgaver, som måske kan være spændende og udviklende, men som du kan udskyde eller afvikle, hvis du vil?

3. STRATEGIER

- Sig nej før tingene vokser dig over hovedet.
- Udskyd ikke det planlagte, tag én ting ad gangen.
- Prøv at lægge perfektionismen væk.

Denne øvelse er hentet fra hæftet "Trivsel i lederrollen" om lederens psykiske arbejdsmiljø.

I kan finde hæftet på etsundtarbejdsliv.dk

Dilemma 5: Planlægning af det uventede

Hver gang jeg planlægger min dag, sker der noget uventet, som vælter min planlægning.

Det er vigtigt at din planlægning er realistisk og giver plads til uventede opgaver. Det er også et vigtigt signal til dine medarbejdere, at du ikke kun løser rutineopgaver og løbende opgaver, men også prioriterer opgaver, der virker udviklende på dig som leder.

Mellem halvdelen og en tredjedel af et lederjob bør være rutineopgaver. Det er den perfekte balance mellem kreativitet og udvikling af nye idéer og metoder. De nye og kreative ideer har bedst grobund i en vis mængde rutinearbejde.



Dilemma 6: Skal jeg passe på mig selv eller medarbejderne

Hvordan passer jeg bedre på mig selv, uden det går ud over personalet.

I praksis kan du arbejde med det på følgende måder (Teksten i parentes henviser til "Faktorer som nedsætter lederens stress"):

- Få ledersupervision eller bliv medlem af et ledernetværk (Faglig og social støtte)
- Gør dine egne mål klare, både på kort og langt sigt (Indflydelse og kontrol)
- Prøv at få tid til så meget af det, du har lyst til i forbindelse med arbejdet (Tilfredshed med jobbet)
- Uddeleger så meget som muligt (Indflydelse og kontrol)
- Prioriter en halv time til lederrefleksion hver uge (Tilfredshed med jobbet)
- Arbejd med dine "kan- og skal-krav" som leder, og gør dem kendte blandt personalet (Klarhed om roller og forudsigelighed)
- Registrer de daglige succeshistorier i din kalender og prøv at lære af dem i den ugentlige lederrefleksion (Tilfredshed med jobbet).

Alternativ opgave: diskussion i ledergruppen



- Hvilke fordele er der ved, at I sætter jeres eget psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen?
- Er der ulemper?
- Hvilke barrierer forhindrer jer i at tage fat på opgaven. Hvordan kan de barrierer fjernes eller reduceres?
- Hvad skal der til, for at det bliver en fælles opgave for jer – i din ledergruppe?
- Hvad skal bringes videre til jeres ledelse?
- Hvad kan I hver især gøre for at styrke jeres eget psykiske arbejdsmiljø?
- Hvad kan I sammen gøre?
- Hvad skal gøres af den øverste ledelse eller arbejdspladsen som sådan?
- Hvad ligger uden for jeres kontrol og er givne vilkår, som I må acceptere?
- Kan I med fordel gennemføre en leder-APV?

Øvelsen er hentet fra værktøjshæftet "Trivsel i lederrollen" om lederens psykiske arbejdsmiljø.

I kan finde begge hæfter på etsundtarbejdsliv.dk

Mere viden om lederens psykiske arbejdsmiljø



BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration har udgivet to hæfter om lederens psykiske arbejdsmiljø. Her kan du læse om, hvordan man klæder sig på til lederrollen og får ideer til at styrke arbejdsglæden. Det er et af de hæfter, du kan finde udpluk fra i dette stressværktøj. Indholdet af de to hæfter er:

1. Trivsel i lederrollen - om at afklare og udvikle sin egen lederrolle. Læs om at sætte grænser, prioritere og lede dig selv.
2. Coaching for ledere - om coaching som metode til at afklare og udvikle sin lederrolle. Læs om hvad der skal til for at du får et vellykket coachingforløb.

Hæfterne kan købes eller hentes som gratis pdf på etsundtarbejdsliv.dk/for-ledere

Lederens opgaver med stress

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

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

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

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

Formålet med "Lederens opgaver med stress" er at støtte lederen i at forebygge og håndtere både medarbejderes og egen 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 'Lederens opgaver med stress' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

- 6 Stresspolitik
- 3 Personlige og kollektive strategier
- 8 Supervision og sparring
- 2 Kan og skal krav
- 1 Hvad er stress?
- 4 Aktiverende APV
- 6 Omgangstone og kollegialitet**
- 7 Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
- 5 Lederens opgaver med stress
- 10 Forandringer og stress

Værktøj 6: Omgangstone og kollegialitet



Indhold

1. Omgangstone og spilleregler for omgangstonen

Oplæg

Gruppearbejde

Fælles

2. Omsorg og kollegial støtte ved stress

Oplæg

To og to

Gode råd til kollegerne

Gruppearbejde

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

ISBN: 978-87-93332-32-4



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

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

Faglige konsulenter

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

Samarbejde med arbejdspladser

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

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 6 i serien

Vi forebygger stress sammen

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

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

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

Formålet med "Omgangstone og kollegialitet" er at gøre jer i stand til at forebygge og spotte stress i jeres arbejdsfællesskab. Værktøjet støtter jer i at lave spilleregler for omgangstonen samt diskutere ønsker og behov omkring kollegial støtte ved stress.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration 2016

Introduktion til værktøjet

Formål

Formålet med dette værktøj er at sætte arbejdspladsen i stand til at forebygge og spotte stress vha. en bedre omgangstone og ved at få formuleringer, hvordan den enkelte ønsker at få hjælp og omsorg, hvis vedkommende bliver stresset. Derudover giver værktøjet jer en række gode råd i forhold til at genkende stress hos en kollega og støtte vedkommende.

Processen kort

1. del: Omgangstone

Første del af mødet handler om omgangstone og spilleregler. Det starter med et lille oplæg på omkring 15 minutter fra tovholderne. Efter oplægget går deltagerne i mindre grupper, der arbejder en halv time med at lave spilleregler for omgangstone.

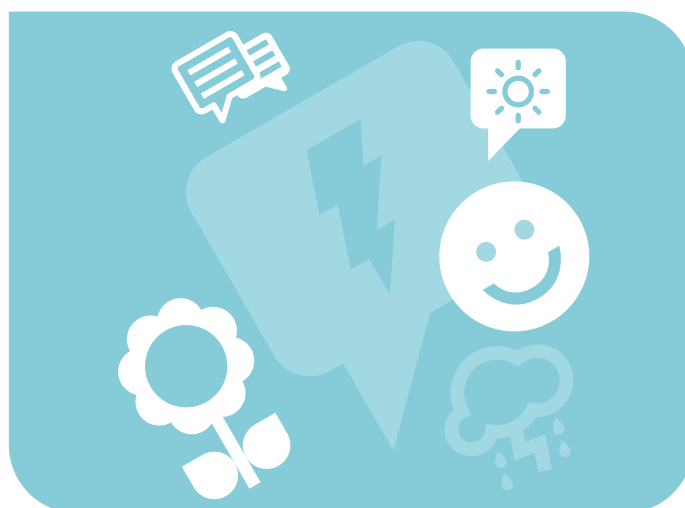
Til sidst mødes alle deltagere i en halv time og aftaler fælles spilleregler.

2. del: Omsorg og kollegialitet

Anden del starter med tovholderens oplæg om omsorg og kollegial støtte ved stress. Det varer cirka 15 minutter. To og to diskuterer deltagerne derefter, hvordan de gerne vil have omsorg og kollegial støtte, hvis de kommer ud for stress-situationer. Det tager en halv time og inkluderer, at deltagerne skriver deres ønsker ned, så arbejdsmiljøgruppen evt. kan bruge dem i arbejdet med en stress-politik.

Som afslutning findes en række gode råd til at spotte en stresset kollega, samt en kort øvelse i at formulere jeres "Undskyldningernes bog".

Del 1 og del 2 tager tilsammen to-tre timer. Værktøjets to dele kan bruges sammen, men I kan også sagtens adskille dem. I kan altså udvælge den del af værktøjet, der er mest relevant for jer og arbejde videre med den.



Hvem er tovholdere på processen?

Vi anbefaler, at I nedsætter en gruppe af tovholdere. Det kan fx være trioen (leder, arbejdsmiljørepræsentant og TR) eller MED, der tager opgaven på sig i fællesskab og/eller sammen med en konsulent.

Husk at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, inden I går i gang med de øvrige værktøjer. Her kan I bl.a. læse mere om vores anbefalinger omkring tovholdergruppe og forberedelse af processerne.

1 Omgangstone og spilleregler

Oplæg



TIDSFORBRUG 15 MINUTTER

Måder at kommunikere på i stress-situationer

Vi har forskellige måder at kommunikere på, når vi er stressede eller ved at blive stressede.

- Nogle reagerer ved at blive mere irritable og "bide" af andre
- Andre reagerer ved at blive meget pessimistiske og opgivende
- Andre igen reagerer ved ikke at sige så meget

Absolut sprogbrug

Når vi oplever stress, har mange en tendens til at tale et meget absolut sprog.

Vi bruger ord som "aldrig", "altid", "man" og "nogen". Og fraser som "det bliver aldrig bedre", "der er altid for lidt tid", eller klassikeren "det er også for dårligt at".

Der er tale om overgeneraliseringer ofte af negativ art og på et generelt niveau. Det kan komme til at fremstå, som om den enkelte ikke har indflydelse på og medansvar for det, der ikke fungerer, men udelukkende er offer for omstændigheder eller andres handlinger.

Sproget sætter grænser

Måden vi taler om vores arbejde på, er med til at bestemme om en dag opleves som stressende. I dette værktøj kan I læse et bud på, hvordan I kan få et aktivt og fremadrettet sprog, der åbner op for nye handlemuligheder. Den erkendelsesmæssige forudsætning for dette er, at meget skabes i relationer mellem mennesker og i sproget. Således hævder den tyske filosof Wittgenstein, at:

"Grænserne for mit sprog, er grænserne for min verden"

Sproget er således med til at skabe virkeligheden. I psykologiske eksperimenter har man vist, at:

"Sproget skaber det, det benævner"

Følgende eksempel viser dette på klassisk vis: En klasse med ens faglige og sociale forudsætninger og ens social baggrund deles i to. Der ansættes to nye klasselærere til de to klasser.

Den ene klasselærer får at vide, at hun skal have skolens mest lovende 5. klasse, med dygtige elever, fagligt og socialt, og med gode forældre.

Den anden klasselærer får at vide, at hun virkelig skal kridte skoene og stå fast, for nu skal hun have en virkelig dårlig 5. klasse med umotiverede, udygtige elever med belastede forældre.

I løbet af et år er der skabt en selvopfyldende profeti, hvor den første af klasserne er blevet markant dygtigere, mens den anden er blevet markant dårligere.

En lære fra skoleeksemplet kunne være, at vi skal prøve at "tale hinanden op".



Pearce's ni bud til værdsættende kommunikation:

Amerikanske professor i psykologi W. Barnett Pearce har skabt et sprog-kodeks til, hvordan man via kommunikationen kan opmuntre og motivere hinanden og anerkende hinandens indsats. Eller med andre ord, hvordan man kan tale op til hinanden.

1. Få hver enkelt til at føle, at han hører til – at han er ønsket her.
2. Forsøg at hjælpe hvert menneske til at opnå noget succes, hver dag.
3. Anerkend den enkeltes indsats og anstrengelser.
4. Få ikke andre til at tvivle på deres værd – undlad at gøre dem skamfulde og flove.
5. Svar åbent, ærligt og opmærksomt på spørgsmål, når det er muligt.
6. Anerkend alt det du kan hos den anden.
7. Du skal opmuntre den anden til at tale stolt og værdigt om sig selv.
8. Hav øjenkontakt, når folk taler til dig.
9. Lyt med nærvær og opmærksomhed.

Kilde: W.B. Pearce oplæg i København, 2008

Miniøvelse: Taler vi op eller ned til hinanden

Alle medarbejderne bliver nu bedt om at tænke over følgende spørgsmål for sig selv:

- Tænk over en konkret situation, hvor du følte dig talt ned til. Hvad var det, der gjorde at du følte dig talt ned til?
- Hvilken effekt har det at blive talt ned til?
- Tænk over en konkret situation, hvor du følte dig talt op til. Hvad var det, der gjorde at du følte dig talt op til?
- Hvilken effekt har det at blive talt op til?
- Hvornår oplever jeg, at jeg taler op til andre?
- Hvilken effekt har det at tale op til andre?

Miniøvelsen er god til at få sat tankerne i gang og fungerer som appetitvækker til resten af programmet.

NB: Denne øvelse kan også udføres som gruppearbejde med efterfølgende opsamling. Så skal der blot afsættes længere tid til den.

Vejledning til tovholderne



Tilpas oplægget efter jeres eget behov og lav eventuelt PowerPoint ud af det.

Oplægget skal være ganske kort. Det vigtigste formål er at sikre en fælles forståelse af, hvor vigtigt det I siger til hinanden er, og hvordan sproglige vaner i sig selv kan være stress-fremkaldende.

Det skrevne er blot en inspiration, så hvis I føler trang til at sige noget andet, der indholdsmæssigt dækker, kan I sagtens gøre det.



Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Introduktion til processen

Formålet med denne øvelse er at stille spilleregler op for omgangstonen.

Først diskuterer I i grupper på 3-5 personer:

1. Hvad er de værste stress-ord, vi bruger? (stress-ord er ord, der er med til at stresser jer selv eller andre)
2. Hvad tror vi, at de nyeste medarbejdere vil sige om det? Hvad vil folk, der kommer ind på arbejdspladsen bemærke?
3. Hvilke ord, af dem vi bruger, virker mest stressnedsættende?
4. Hvad gør vi, hvordan handler vi, når vi "pisker en stemning op"?
5. Hvad gør vi, der virker stress-forebyggende?

Stil på den baggrund tre regler op for omgangstonen, som I tror, vil virke stress-forebyggende.

Skriv dem op på et flip-over-papir til præsentationen.

Vejledning til tovholderne



Vær meget opmærksom på tiden i dette gruppearbejde. Gå rundt til grupperne, når der er 10 minutter igen. Hvis ikke de har nået at opstille spilleregler, skal I opfordre dem til at springe det over, de mangler og gå i gang med at formulere spilleregler.



Fælles



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Tilbage melding og aftaler

Alle flip-over papirerne hænges op, og hver gruppe præsenterer deres forslag til spilleregler. Diskuter dernæst i fællesskab hvilke tre spilleregler, der er vigtigst. Bliv enige om de tre vigtigste spilleregler.

I kan eventuelt også finde frem til de tre spilleregler på en anden måde: Skriv alle spillereglerne op og afgør dernæst, hvilke tre der er de vigtigste med en afstemning. Udstyr alle med en tusch og tre stemmer. De tre spilleregler, der har fået flest stemmer, er de tre vigtigste.

Tovholderne gør arbejdet færdigt, hvis I ikke kan nå det på de 30 minutter, der er afsat. Arbejdet skal slutte med at tovholderne sørger for at spillereglerne bliver vedtaget og nedfældet. Husk, der må kun være tre regler (i nødstilfælde fire).

Vejledning til tovholderne



For at holde fast i virkningen af værktøjet efter I har kørt det igennem, er det vigtigt, at I laver nogle opfølgende aktiviteter. Giv alle medarbejdere et eksemplar af spillereglerne på skrift og sørg for at placere reglerne på et centralt sted, hvor I alle ser dem dagligt. I kan lave en opfølgning på gruppearbejdet ved at drøfte og konkretisere spillereglerne efter underpunkterne:

- Hvordan er det gået med at følge spillereglerne?
- Hvad går godt og hvad går mindre godt?
- Hvad skal vi gøre mere af?
- Hvad skal vi gøre mindre af?

Lad spillereglerne komme til diskussion løbende på personalemøder og sørg for, at nyansatte får dem udleveret som del af introduktionsmaterialet og bliver introduceret til baggrunden for spillereglerne. I kan evt. udnævne en eller to fra tovholder- eller medarbejdergruppen til at være "omgangstone-ambassadører". De får til opgave at sætte nye medarbejdere ind i spillereglerne og bringe det op på personalemødet

2 Omsorg og kollegial støtte ved stress

Oplæg



TIDSFORBRUG 15 MINUTTER

Kollegial støtte kan forhindre stress

Kollegial støtte og omsorg er af afgørende betydning for, om mennesker udvikler stress eller ej i situationer, hvor det er svært på arbejdspladsen. Et godt og velfungerende kollegialt netværk er derfor af stor betydning for trivslen.

Erfaring, empati og distance

På arbejdspladsen oplever vi ting og situationer forskelligt. Skal vi forstå de andre og deres reaktioner, er det vigtigt, at vi bruger vores erfaring, empati og distance.

Det lyder måske umiddelbart mærkeligt, at vi skal holde den professionelle distance til en kollega, der trænger til omsorg. Det skyldes, at meget omsorg uden professionel distance ofte opleves som omklamrende. Det kan få kollegaen til at føle sig mindre forstået og i stedet for at føle sig hjulpet og forstået, føler vedkommende sig en kende umyndiggjort, og oplever sig hensat i en barnerolle.

At arbejde med andre mennesker forudsætter respekt og forståelse for andres personlighed, men også erkendelse af ens egne stærke og svage sider. At forstå og acceptere ens egen måde at være på, er derfor forudsætningen for at kunne møde andre på åben vis.

Omsorg med empati og distance

Når vi skal hjælpe en kollega, der har brug for omsorg, kan vi holde os til disse retningslinjer:

- Vær indfølelse overfor din kollega (empatisk).
- Hold den professionelle distance af respekt for din kollega.
- Lyt – tal kun lidt.
- Spørg om der er noget, du kan gøre, ud over at lytte (vent med det til langt henne i snakken).
- Tag fx udgangspunkt i kan-krav og skal-krav (jf. Værktøj 2: Kan og skal krav), hvis din kollega ønsker, at du kommer med ideer til at komme videre.



Selvværd

Måden du giver omsorg på, har betydning for din kollegas selvværd.

Den betydning, som vi tillægger det, vi oplever, er afgørende for, om vi føler os belastede eller stimulerede. Som nævnt ovenfor kan en overbeskyttende omsorg betyde, at man oplever sig hensat i en barne-rolle og dermed bliver selvværdet negativt påvirket, fordi vi så nemt tænker tanker som "jeg er da også for dum/svag etc.". Derimod vil en omsorg, der indeholder distance, og som gives på modtagerens præmisser føre til et øget selvværd.

Selvværdet er af central betydning for udviklingen af stress. Man kan tåle meget stress og mange negative og uforudsete begivenheder, hvis man kan bevare et positivt billede af sig selv, sine egne evner og muligheder. Derfor er det så vigtigt, at omsorgen og støtten bliver givet på den måde, der passer den enkelte bedst.

Udvikling af selvværd

Udviklingen og vedligeholdelsen af mit selvværd er forbundet med:

- Måden jeg tænker om mig selv på.
- Måden jeg omtaler mig selv på.
- Måden jeg viser andre, hvem jeg er gennem min adfærd.
- At være bevidst om egne ressourcer og værdier.
- At sætte pris på mine talenter og hele tiden udvikle og vedligeholde dem.

(Frit efter Irene Oestrich)

Alle disse punkter bliver påvirket af måden, vi kommunikerer med hinanden på i personalegruppen. Derfor skal vi nu arbejde med det i grupper.

Vejledning til tovholderne



Tilpas oplægget efter jeres egne behov.

Husk igen at oplægget kun er en inspiration – hvis I har andre måder at fortælle det samme på er det fint!

Hovedpointen, som det er vigtigt, I giver videre, handler om vores forskellighed som mennesker. Det handler om vores behov for omsorg – og behovet for at den gives med professionel distance.

Sidst, men ikke mindst, handler det om, at det er vigtigt med distancen og afstanden for at lade folk beholde deres værdighed og selvværd under omsorg.



To og to



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Gå sammen to og to og tal ud fra nedenstående spørgsmål:

- Hvordan ønsker du at få omsorg, hvis du er stresset?
- Hvilke ønsker har du til måden, du bliver talt til på?
- Hvordan vil du gerne behandles fx fysisk (berøring/ikke-berøring)?
- Hvilke ønsker har du til din leder, hvis du er stresset?

Efter 20 minutters dialog begynder I at skrive ned, hvordan I hver især ønsker, at jeres kolleger skal drage omsorg for jer, hvis I oplever stress.

NB: Denne proces kan bruges til flere ting:

1. Det kan skærpe den fælles opmærksomhed på betydningen af kollegial støtte.
2. Det kan hjælpe den enkelte til at blive mere bevidst om, hvad de selv har brug for.
3. Det kan åbne medarbejdernes øjne for, at det den ene har behov for ikke nødvendigvis er det samme, som det den anden har behov for i stressende situationer.
4. Svarene kan bruges som input til en kommende stresspolitik.
5. Lederen kan vælge at bruge svarene fra øvelsen til eventuelle stress-samtaler med medarbejdere, der er blevet stressede.

Hvis I gør det, skal alle skrive deres svar ned på et ark, og give dem tilbage til den arbejdsgruppe, der udformer stresspolitikken.

Vejledning til tovholderne



Hvis I har planer om at bruge øvelsen som input til en stresspolitik, er det vigtigt, at I fortæller det fra starten, så formålet med øvelsen er helt tydelig. Og så skal alle skrive deres svar ned på et ark, og give dem tilbage til den arbejdsgruppe, der udformer stresspolitikken.

Det er også vigtigt, at I pointerer følgende: Vi kan kun sikre, at alles individuelle grænser bliver respekteret i stress-situationer, hvis vi drøfter vores personlige grænser åbent. Og vi kan kun yde reel hjælp til hinanden, hvis vi kender og respekterer de individuelle grænser.

Gode råd til kollegerne

At genkende stress hos en kollega

Det er som regel vanskeligt at opdage kolleger, der udvikler stress. Det er, fordi der er tale om små ændringer, der sker glidende.

Når vi går fra den gule til den orange stress (se værktøj 1: Introduktion), vil der dog ske nogle ændringer, som kan være godt at være opmærksom på. Når en kollega går fra gul til orange stress, vil der være tale om, at vedkommende:

- Springer sine pauser over.
- Taler hurtigere eller bliver mere tavs.
- Bliver mere utålmodig eller mere stille i samtaler og ved møder.
- Primært løser sine opgaver på rutinen.
- Har svært ved at forholde sig til nye tiltag.
- Har en reduceret humor.
- Er overoptimistisk ift. hvor meget tid, der skal bruges på de enkelte opgaver.

Du vil kunne opleve at se sider af din kollega, som du ikke tidligere har set. Det kan være irriteret og/eller aggressiv adfærd eller indelukkethed og tilbagetrækning fra fællesskabet. Derudover vil du kunne opleve, at din kollega i tiltagende grad fokuserer på negative oplevelser og erfaringer, og i det hele taget bliver mere problemfokuseret i sin tankegang.

Hvad gør vi i forhold til en kollega, der har udviklet stress?

Hvis du genkender beskrivelsen på foregående side hos en kollega, er det vigtige først og fremmest at tilbyde hjælp og støtte.

Det vil sige at tale med kollegaen om, at du oplever, at han/hun har ændret sig. Undgå at påtale eller omtale personen som stresset. Fortæl om de konkrete ændringer, du har set, og spørg, om der

er noget, vedkommende trænger til at tale om. Du kan godt forberede dig på, at du enten bliver afvist de første gange, eller at du bliver mødt med en stor lettelse, som kan komme til udtryk med gråd. Dette skal ikke forskrække dig eller straks få dig til at foreslå kollegaen at sygemelde sig. Se det som et udtryk for lettelse over, at der er nogen, der har opdaget, at der er noget, der er galt.

I forhold til, hvad der videre skal ske, er det vigtigt, at arbejdsmiljørepræsentanten og leder hurtigt bliver inddraget og får en samtale med din kollega. Som kollega kan du også sørge for at gøre arbejdsmiljørepræsentanten bekendt med dine observationer, så han/hun selv kan tage kontakt.

Det er vigtigt, at du i det omfang, du kan, er overbærende over for din kollega og forsøger at hjælpe. Det er også vigtigt, at du stiller krav til, at der bliver gjort noget, hvis kollegaen har stressreaktioner over længere tid. Det er en god idé i de situationer at anbefale din kollega at gå til læge og/eller få anden professionel hjælp.

Vejledning til tovholderne



Dette afsnit er tænkt, som inspiration til at håndtere en svær situation med en kollega, der er stresset.

I kan vælge at sætte tid af til, at medarbejderne læser teksten hver især. I kan også fortælle kort om indholdet eller blot opfordre til, at alle gør sig bekendt med, hvad der står.

Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 20 MINUTTER

Tankefælder og "Undskyldningernes bog"

I en presset hverdag kan vi have en oplevelse af ikke at orke at ændre på noget. Sådan er det faktisk oftest, og det kan stå i vejen for at få gjort noget ved de ting, der virkelig betyder noget.

Vi kan fx tænke, at noget ikke er godt, men at det måske kunne blive endnu værre.

I skal nu gå i grupper og skrive ned, hvilke "gode undskyldninger" I bruger for ikke at gøre noget ved det, der frustrerer og belaster i hverdagen. Når I har lavet jeres liste, så hæng den op et tilgængeligt sted under overskriften "Undskyldningernes bog".

Formålet med denne lille øvelse er at gøre jer opmærksomme på de undskyldninger og tankefælder, der forhindrer jer i at gøre noget ved det, der virkelig betyder noget. Brug jeres "Undskyldningernes bog" til at genkende og styre uden om de tanker, når I møder dem næste gang.

Mødeafslutning

Mødet kan afsluttes med en runde, hvor alle medarbejdere svarer på spørgsmålet:

- Hvad er den vigtigste ting, jeg tager med mig fra snakken om kollegial støtte og omsorg?



Mine noter



A large white rectangular area containing horizontal dashed lines for writing notes.

Omgangstone og kollegialitet

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

- Hvad er stress?
- Kan og skal krav - fokus på kerneopgaven
- Personlige og kollektive strategier mod stress
- Aktiverende APV
- Lederens arbejde med stress
- Omgangstone og kollegialitet
- Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen
- Feedback og supervision
- Stresspolitik
- Forandringer og stress

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

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

Formålet med "Omgangstone og kollegialitet" er at gøre jer i stand til at forebygge og spotte stress i jeres arbejdsfællesskab. Værktøjet støtter jer i at lave spilleregler for omgangstonen samt diskutere ønsker og behov omkring kollegial støtte ved 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 'Omgangstone og kollegialitet' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

7 Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen

Lederens opgaver med stress

Personlige og kollektive strategier

Hvad er stress?

Aktiverende APV

Omgangstone og kollegialitet

Forandringer og stress

6

Stresspolitik

3

Supervision og
sparring

8

Supervision og
sparring

5

Kan og skal krav

2

1

6

10

Værktøj 7: De gode personalemøde
og arbejdspladskulturen



Indhold

1. Det gode personalemøde

Oplæg

2. Kortlægning af arbejdspladskulturen

Oplæg

Gruppearbejde

Fælles

3. Det gode personalemøde

Gruppearbejde og opsamling

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

ISBN: 978-87-93332-37-9

BFA Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

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

Faglige konsulenter

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

Samarbejde med arbejdspladser

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

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 7 i serien

Vi forebygger stress sammen

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

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

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

Formålet med "Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen" er at lave gode personalemøder, som alle oplever som inspirerende, konstruktive og medvirkende til at reducere stress.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration

Introduktion til værktøjet

Formålet med dette værktøj er at lave gode personalemøder, som alle deltagere oplever som inspirerende, konstruktive og medvirkende til at reducere stress.

Målet er, at deltagerne på personalemøderne får god faglig inspiration, oplever at rammerne omkring arbejdet bliver tydeligere, at arbejdspladskulturen udvikles og at idéudvikling har en betydelig plads.

Processen kort

Dette værktøj starter med to små oplæg. Det ene handler om "Det gode personalemøde", det andet om "Kortlægning af arbejdspladskulturen". Disse oplæg holdes af en eller flere fra tovholdergruppen. Derefter går processen over i en række øvelser, der handler om at afdække kulturen på jeres arbejdsplads og finde frem til, hvordan I får bedre personalemøder.

Del 1 og del 2 tager tilsammen to-tre timer. En hovedpointe i værktøjet er, at arbejdspladskulturen og kvaliteten af personalemøderne hænger sammen, og værktøjet her tager derfor fat i begge aspekter. I kan dog godt arbejde med de to emner adskilt fra hinanden.

I kan altså udvælge det oplæg og den øvelse, der er mest relevant for jer og arbejde videre med den.

Hvem er tovholdere på processen?

Vi anbefaler, at I nedsætter en gruppe af tovholdere. Det kan fx være trio'en (leder, arbejdsmiljørepræsentant og TR) eller MED, der tager opgaven på sig i fællesskab og/eller sammen med en konsulent.

Husk at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, inden I går i gang med de øvrige værktøjer. Her kan I bl.a. læse mere om vores anbefalinger omkring tovholdergruppe og forberedelse af processerne.

1 Det gode personalemøde

Oplæg: Det gode personalemøde



TIDSFORBRUG 15 MINUTTER

Det er meget vigtigt at opleve, at vi bruger tiden rigtigt, når vi arbejder under tidspres og derfor har øget risiko for at udvikle stress. Det er derfor nødvendigt at sondre mellem møder, der giver os energi og møder, der dræner os for energi. Når tiden er presset, er det selvfølgelig vigtigt, at vi ikke oplever møderne som tidsspilde, men det er ikke nok. Vi skal opleve personalemøderne som et inspirerende åndehul og som et sted hvor vi henter energi.

Mistillid forklædt som demokrati

Det er af afgørende betydning for arbejdsmiljøet, at de demokratiske fora på arbejdspladsen fungerer så optimalt som muligt. Møderne skal være åndehuller, hvor vi kan lade op i en hverdag, hvor vi ofte føler os rykket i fra alle sider.

Desværre ved vi, at ikke mange møder har den kvalitet i dag. De har ofte en urealistisk lang dagsorden, hvor både store som bagatelagte forhold skal tages op. Mange oplever den type møder som tidsrøvende, irriterende og som en måde at holde hinanden fast i ikke at kunne handle.

Årsagen til de ørkesløse møder, der dræner os for energi, kan være en opfattelse af, at alle skal involveres i alt og være med til at beslutte alt. Det kan virke meget demokratisk, men kan i virkeligheden dække over, at man ikke har tillid til hinanden, og ikke tør stole på andres gode vilje og gode løsninger.

Et typisk fænomen ved de ørkesløse møder er, at kun forholdsvis få udtaler sig, men at de gør det i lange enetaler, så det kan være svært for andre at få sagt det, de ønsker.

Drænende møder er karakteriseret ved:

- Meget lange dagsordner, der sjældent nås.
- Demokratisme – alle skal være med i alle beslutninger.
- Oplevelsen af at der ikke bliver talt om det væsentligste.
- Fokus på problemer frem for løsninger.
- Der bruges meget tid på at dække sociale behov. Det er hyggeligt – for nogle.
- Oplevelsen af at man "spilder tiden".

Energigivende møder er karakteriseret ved:

- Spændende og fagligt udviklende diskussioner.
- Fokus på succeshistorier.
- På hvert møde taler man trivsel – og gerne i form af succeshistorier.
- Man skelner mellem kan-krav og skal-krav, når det handler om stress (se Værktøj 1: Kan og skal krav).
- Fokus på løsninger frem for problemer.
- Oplevelsen af at bruge tiden på det væsentlige.
- Alle har en rolle i det gode møde og nogle gange inviterer vi personale fra andre arbejdspladser, der ligner vores, med til vores personalemøde for at give feedback og ny inspiration.

Personalemøderne kan – hvis de fungerer godt – medvirke til at åbne for nye fælles handlemuligheder, give fornyet energi og modvirke følelsen af, at man står alene med problemerne.

Vi skal derfor i dag arbejde med, hvordan vores personalemøder bliver bedre end de er i dag – ud fra det vigtige anti-stress-princip:

Bruger vi tiden rigtigt på vores møder?

2 Kortlægning af arbejdspladskulturen

Oplæg: Arbejdspladskultur



TIDSFORBRUG 5 MINUTTER

Hvis vores møder ikke altid bliver så energigivende, som vi ønsker, kan det blandt andet skyldes den kultur, vi har udviklet på arbejdspladsen. Ofte er vi ikke specielt bevidste om vores egen kultur, fordi vi opfatter den som så naturlig og selvfølgelig, at vi tror den altid har været sådan, og at den måske også altid skal være sådan.

Men kulturen opstår på baggrund af de værdier, normer og relationer, vi udvikler med hinanden, og stille og roligt bliver det sædvanen.

Det er derfor, vi kan blive overraskede, når vi får nye medarbejdere, studerende og gæster på arbejdspladsen, der pludselig peger på en pudsighed eller en værdi, vi egentlig ikke engang er bevidste om, vi har.

Der er altid mange spændende værdier i en kultur, men ligesom i alle andre relationer er der ofte ting, der med fordel kan udvikles. Men fordi kulturen er så selvfølgelig, kan det være svært at se disse udviklingspunkter.

Fordi kulturen er så selvfølgelig og ubevidst, bliver det ekstra svært at ændre den – for hvordan kan man ændre noget, man ikke engang er bevidst om? Første skridt til at ændre en kultur er at få øjnene op for den. I det følgende skal vi derfor forsøge at se såvel værdier som udviklingsbehov i vores arbejdspladskultur.

Kulturen på en arbejdsplads består af:

- Det der er tilladt, og det der ikke er tilladt.
- Arbejdspladsens billede af sig selv.
- De værdier arbejdspladsen står for.
- Det der opleves som succes.
- Det der opleves som fiasko.

Vejledning til tovholderne



Det er ret krævende for jer som oplægsholdere at gå fra et oplæg over til det næste, men da dette oplæg er relativt kort, skulle det kunne gå.

Det kan være en fordel, hvis det ikke bliver den samme, der holder de to oplæg. Det vil også give mere variation og gøre overgangen mere naturlig.

Hvad er en arbejdspladskultur?

Jeres arbejdspladskultur er de vaner, I har på arbejdspladsen. Det er jeres måde at være sammen på, og jeres måde at kommunikere på. I er alle en del af kulturen og bærer den med jer hver dag, når I går på arbejde.



Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

ØVELSE: Kulturen på vores arbejdsplads

I skal nu arbejde i grupper på 3 - 5 personer.
Færdiggør følgende udsagn:

1. På vores arbejdsplads kan man:
2. På vores arbejdsplads kan man ikke:
3. På vores arbejdsplads må man:
4. På vores arbejdsplads må man ikke:
5. Det mest stressende i vores arbejdspladskultur er:
6. Vi opfatter os som en arbejdsplads der:
7. For at få succes på vores arbejdsplads må man:
8. De vigtigste værdier i vores arbejdspladskultur er:
9. Det der forebygger stress mest i vores arbejdspladskultur er:
10. Mottoet for vores arbejdsplads kan være:
11. For at udvikle vores arbejdspladskultur, trænger vi til at:

Som afslutning på gruppearbejdet diskuteres spørgsmålet:

Hvordan vil det påvirke vores personalemøder, hvis vi får ændret det i vores arbejdspladskultur, som trænger til at blive ændret?

Vejledning til tovholderne



Dette er en krævende øvelse, og det skal I også sige til jeres kolleger i introduktionen af den. Men bed dem om at prøve at svare, selvom det er svært.

Det krævende i øvelsen er, at den beder folk om at tænke over noget, de som oftest ikke skænker mange tanker. Derfor kan det være, at I får en del spørgsmål om, hvad I mener med spørgsmål som: "Hvad man kan/må og ikke kan/ikke må".

Her må I sætte lidt flere ord på og fx svare: "Hvad synes I er tilladt i vores arbejdspladskultur?", "Hvad må man ikke - hvad er tabu? og "hvilke uskrevne regler findes der på vores arbejdsplads?"



Fælles



OPSAMLING

Grupperne melder tilbage fra punkt 6 til 10 – Hvad var det vigtigste, de snakkede om?

Tovholdergruppen skriver svarene fra punkt 7 til 10, enten på flip-over papir der hænges op i lokalet eller på tavle/whiteboard. Det er vigtigt at tiden holdes på dette punkt, så undlad at spørge for meget ind til svarene.

Der træffes ingen beslutninger ud fra dette gruppearbejde – I går direkte over til det næste. Man kan med fordel blive i de samme grupper.



3 Det gode personalemøde

Gruppearbejde og opsamling



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

ØVELSE: Det gode personalemøde

Diskutér i 3-5-mandsgrupper.

1. Hvad kan gøre et personalemøde drænende?
2. Hvilken effekt har drænende personalemøder? På individet, på medarbejdergruppen og på arbejdspladsen?
3. Hvad er det bedste personalemøde, I har været med til?
4. Hvad gjorde dette møde specielt godt?
5. Ud fra spørgsmål 1-4, hvad synes I så, der skal ske med jeres personalemøder? Hvad skal I gøre mere af? Hvad skal I gøre mindre af?
6. Hvad vil vi måle vores personalemødes kvalitet på ved fremtidige personalemøder?

Vejledning til tovholderne



Ligesom det måske er lidt hårdt for jer som tovholdere at lave to oplæg i træk, er det også lidt hårdt for medarbejderne at skulle lave to gruppearbejder i træk.

Det er derfor en god ide, hvis I holder en pause inden dette gruppearbejde, og giver jer bedre tid til introduktionen af denne øvelse ved at præsentere rækken af spørgsmål og gentage formålet med værktøjet: At finde frem til, hvordan I kan opnå nogle bedre og mere energigivende personalemøder.

Giv jer god tid til introduktionen til denne øvelse.



TIDSFORBRUG 20 MINUTTER

OPSAMLING

Hver gruppe præsenterer sine ideer fra spørgsmål 5 og 6 i øvelsen. Når gruppe 1 har præsenteret sit forslag, supplerer de øvrige grupper med, hvad de har fundet frem til ud over det, gruppe 1 allerede har nævnt.

Alle idéer skrives op og præsenteres på en flip-over og samles i hovedgrupper. Det kan fx være "styring af tid" og "prioritering af emner" eller "fortælling af succeshistorier".

Vejledning til tovholderne



I har til opgave at samle ideerne i hovedgrupper. Det kan fx være "Styring af tid og prioritering af emner" eller "Fortælling af succeshistorier."

Her er det vigtigt, at I er faste og grupperer idéerne med hård hånd for at komme frem til højst fire idéer der skal arbejdes videre med (hovedgrupper).

Alternativt kan I også skrive alle ideerne op og dernæst samle dem i hovedgrupper, mens medarbejderne holder en kort pause. På den måde får I mere ro til at danne jer et overblik og gruppere de ideer, der er kommet ind.



Gruppearbejde og opsamling



TIDSFORBRUG 20 MINUTTER

ØVELSE: Vejen til bedre møder

I skal vælge jer ind i grupper efter de emner, som I kom frem til under sidste opsamling.

I disse grupper skal I nu komme med forslag til, hvordan I kan arbejde videre med dette emne ud fra følgende spørgsmål:

1. Hvad kan vi opnå ved at ændre (det emne I arbejder med)?
2. Hvad skal vi gøre mere af for at ændre på (det emne I arbejder med)?
3. Hvad skal vi gøre mindre af for at ændre på (det emne I arbejder med)?
4. Hvilke konkrete aftaler skal vi lave for at ændre (det emne I arbejder med)?

Vejledning til tovholderne



Her er det vigtigt at få medarbejderne til at melde sig hurtigt på, for at undgå for meget tidsspilde. For at effektivisere processen, kan I understrege, at medarbejderne ikke skal være i de samme grupper som tidligere, men vælge frit efter, hvad den enkelte brænder mest for at være med til at ændre.



TIDSFORBRUG 20 MINUTTER

OPSAMLING

Hver gruppe fremlægger de aftaler, de er blevet enige om. Derefter bliver I som samlet personalegruppe enige om hvilke aftaler, I vil lave for at opnå bedre personalemøder i fremtiden.

Vejledning til tovholderne



Her er det vigtigt, at I styrer stramt og bliver meget konkrete i forhold til de aftaler, der indgås. For at sikre den røde tråd i arbejdet kan I sørge for hele tiden at knytte de aftaler, der indgås med de 3 hovedgrupper af ideer, I fandt frem til i øvelse 2.

Det er også vigtigt at lave faste aftaler om, hvem der er ansvarlige for at aftalerne overholdes. Det er en god ide at jeres næste møde indledes med, at de ansvarlige gentager de aftaler, I er nået frem til. Ved mødets slutning diskuteres kort, om dette møde har været godt og, hvad der skal forbedres til næste møde – denne diskussion kan evt. indføres som et fast punkt i slutningen af fremtidige personalemøder. Tag både afsæt i det konkrete møde og i de aftaler, I lavede på temamødet.

På den måde bliver møderne løbende evalueret med mulighed for justering, men ligeså vigtigt bidrager det til at minde alle om de ting, I kom frem til under processen med værktøjet.



Mine noter



Lined writing area with horizontal dashed lines.

Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen

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

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

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

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

Formålet med "Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen" er at lave gode personalemøder, som alle oplever som inspirerende, konstruktive og medvirkende til at reducere stress. Dette gøres ved hjælp af en kortlægning af arbejdspladskulturen og en række øvelser.

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 'Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

- 6 Stresspolitik
- 3
- 5
- 7 Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
- Lederens opgaver med stress
- Personlige og kollektive strategier
- 8 Supervision og sparring
- 2 Kan og skal krav
- 1 Hvad er stress?
- 4 Aktiverende APV
- 6 Omgangstone og kollegialitet
- 10 Forandringer og stress

Værktøj 8: Supervision og sparring



Indhold

1. Supervision forebygger stress og udbrændthed

Oplæg

2. Den gode hjælp

To og to

3. Roller og faser i kollegial supervision

Oplæg

4. Spilleregler og faldgruber i kollegial supervision

Oplæg

5. Praksisforsøg

Gruppearbejde

6. Opsamling

Fælles

7. Kollegial sparring

To og to

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

ISBN: 978-87-93332-38-6

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

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

Faglige konsulenter

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

Samarbejde med arbejdspladser

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

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 8 i serien

Vi forebygger stress sammen

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

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

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

Formålet med "Supervision og sparring" er at forebygge stress ved hjælp af kollegial supervision og sparring på arbejdspladsen.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration 2016

Introduktion til værktøjet

Adskillige undersøgelser viser, at supervision på arbejdspladsen er den vigtigste faktor i forebyggelsen af stress hos personer, som arbejder med mennesker, fx i social- og sundhedssektoren. Det kan både være supervision fra en person uden for arbejdspladsen og kollegial supervision. Effekten er den samme.

Formålet med dette værktøj er at give en teoretisk indsigt i behovet for kollegial supervision og indføre en model som kan anvendes på arbejdspladserne. Derudover introduceres I for to små øvelser, der kan understøtte den daglige, kollegiale sparring.

Processen kort

Processen i dette værktøj starter med et oplæg om supervision og stress, som holdes af en fra tovholdergruppen. Oplægget følges af en øvelse om "Den gode hjælp".

Andet oplæg fra tovholdergruppen handler om selve supervisionsprocessen. Det følges af endnu et oplæg om "Spilleregler og faldgruber i kollegial supervision". Efter de to oplæg følger et praksisforsøg, hvor alle prøver at øve supervisionsprocessen igennem. Afslutningsvis har I mulighed for at afprøve to små øvelser i kollegial sparring.

Hvem er tovholdere på processen?

Vi anbefaler, at I nedsætter en gruppe af tovholdere. Det kan fx være trioen (leder, arbejdsmiljørepræsentant og TR) eller MED, der tager opgaven på sig i fællesskab og/eller sammen med en konsulent.

Husk at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, inden I går i gang med de øvrige værktøjer. Her kan I bl.a. læse mere om vores anbefalinger omkring tovholdergruppe og forberedelse af processerne.

1 Supervision forebygger stress og udbændthed

Oplæg



Når vi arbejder med mennesker, kan fejltagelser få alvorlige konsekvenser. Derfor oplever vi arbejdet som meget vigtigt og ansvarsfyldt, og det giver et stort behov for faglig og menneskelig støtte og opbakning.

Adskillige undersøgelser viser, at supervision på arbejdspladsen er den vigtigste faktor i forebyggelsen af stress hos personer, som arbejder med mennesker, fx. i social- og sundhedssektoren. Det kan både være supervision fra en person uden for arbejdspladsen og kollegial supervision. Effekten er den samme.

Supervision = Kyndig vejledning

Supervision er et fremmedord for det, som på godt dansk kaldes kyndig vejledning. Det er vejledning, der er planlagt og accepteret af alle parter som noget, der giver arbejdet større mening og bringer det i overensstemmelse med dets formål. For dette formål kan nemlig nemt glide ud af sigte.

De fleste af os vil nok indrømme, at vi har brug for støtte og opmuntring fra andre. Supervision er en måde at imødekomme dette behov på. En god supervision kan både forebygge stress og afdække ressourcer, som den enkelte ikke er opmærksom på.

Supervision er således såvel en læringsproces som en ressourcegivende proces, hvor den enkelte og medarbejdergruppen kan forholde sig til faglige problemstillinger. Dermed kan man opnå en øget faglig kompetence til at klare de vanskeligheder, man kan have i det daglige arbejde. Ved bevidstgørelse af tanker, følelser og adfærd kan nye handlemuligheder vise sig.

Det handler om arbejdsproblemer

For at undgå, at formålet med supervisionen bliver udflydende og uklart, er det vigtigt, at den faglige vejledning, der ligger i supervisionen, handler om arbejdsproblemer og ikke om private problemer. Det kan fx handle om problemer med brugere eller pårørende, som man har svært ved at takle. Det er vigtigt at supervisionen er en del af arbejdstiden og foregår på arbejdspladsen.

Afgrænsningen mellem private personlige problemer og fagligt personlige problemer, kan være svær at foretage. En sygeplejerske er i sit fagblad kommet med følgende idé til en metode for at sondre mellem disse ting:

”Er jeg i tvivl spørger jeg altid supervisanden. Hvis du får løst dette problem eller får større forståelse for det, bliver du så bedre til dit arbejde eller er det til gavn for patienten? Er svaret et 'ja' og problemet af faglig karakter, opfylder det dermed det overordnede mål med supervision, nemlig at forbedre klientarbejdet”.



Målet med den gode supervision:

- At styrke den enkeltes faglige identitet
- At vise den enkeltes egne styrker og ressourcer
- At anvise nye idéer og nye veje i forhold til faglige og personlige problemer
- At sænke stressniveauet
- At forhindre at man bliver udbrændt
- At sikre eller udvikle kvaliteten af arbejdet
- At vende skuffelser, skyldfølelser og følelse af utilstrækkelighed til professionelle dilemmaer, som kan løses

Når man arbejder med mennesker, har man behov for en professionel rolle, som kræver både empati, engagement og distance. Supervision er en god måde at få den tilstrækkelige faglige og professionelle distance til sine egne vanskeligheder og dilemmaer. På afstand kan man se kernen i de problemstillinger, man står i. Det giver mulighed for at anskue dem på en ny måde og finde nye handlemuligheder.

Hjælpere har svært ved at modtage hjælp

Folk, som arbejder med mennesker, er typisk meget indstillede på at hjælpe, men ikke nær så villige til at modtage hjælp. Det er et spændende paradoks, at hjælperollen kan gøre det vanskeligt for den enkelte selv at modtage hjælp (jf. værktøj 3: Personlige og kollektive strategier).

Supervision er en metode til at træne den enkelte i at modtage hjælp på et professionelt grundlag. Når man har vanskeligheder, fx med en bruger, vil man ofte føle sig fastlåst, føle at man ikke slår til, og at man mangler faglig dygtighed. Supervisionen kan vende sådan en situation, så man føler, at man kan finde nye muligheder. Man genvinder følelsen af at være dygtig og fagligt kompetent, og den følelse er vigtig i forhold til at forebygge stress og udbrændthed.

Vejledning til tovholderne



Slut eventuelt jeres oplæg af med at spørge om der er nogen, der har erfaringer med supervision, og hvordan de har oplevet det. Alternativt kan I også stille dette spørgsmål som det første, inden I går i gang med oplægget.

2 Den gode hjælp

To og to



Gå i grupper på to personer

Fortæl på skift hinanden om en situation, hvor I har modtaget hjælp. Fortæl hvad der kendetegner den gode hjælp, og skriv det ned.

Grupperne bliver efterfølgende bedt om kort at nævne, hvad de svarede på spørgsmålet om, hvad der kendetegner den gode hjælp.

Vejledning til tovholderne



Som opsamling på denne øvelse skriver en af jer gruppernes svar ned på en flip-over eller en whiteboard. Disse principper skal blive stående under hele forløbet, da det vil vise sig, at disse gode principper for hjælp også er dem, der gælder i forhold til god supervision.

Roller og faser i kollegial supervision

Oplæg

DE TRE ROLLER I KOLLEGIAL SUPERVISION

- Supervisanden
- Gruppen af supervisorer
- Ordstyreren

Supervisanden

Den der modtager supervision kaldes en supervisand. Det er en kollega, som har en faglig problemstilling, hun ønsker at blive klogere på. Vedkommende skal være aktiv og positiv i forhold til den respons og de idéer, der kommer. Vedkommende har endvidere ansvaret for at bremse uhensigtsmæssige input og aktivt vælge hypoteser og spørgsmål, som hun kan bruge.

Gruppen af supervisorer

En gruppe fra arbejdspladsen, der påtager sig at give kollegial supervision. Gruppen er fælles om at give respons. Dens opgave er at generere konstruktive ideer til supervisanden og sørge for, at idéudviklingen sker efter supervisandens behov og ikke efter egne behov.

Ordstyreren

Ordstyreren vælges blandt gruppens medlemmer. Ordstyrerens opgave er at lede processen og sørge for at:

- Markere hvem der har taleretten/ordet i de forskellige faser
- Tiden holdes
- Faserne i den kollegiale supervision overholdes
- Supervisandens behov er i centrum - ikke gruppens behov
- Gruppen genererer konstruktive og fremadrettede ideer
- Supervisanden får noget ud af responsen
- Stemningen er god
- Spillereglerne overholdes

Ordstyreren skal markere overgangen fra én fase til en anden, så det er tydeligt for alle i processen. Hun kan skabe klarhed, eventuelt ved at tegne på tavlen, hvis der er mange elementer og personer i en sag. Ordstyreren sikrer, at supervisanden får udbytte af forløbet ved løbende at spørge om det, der bliver talt om, om det giver mening eller om der skal andre ting på banen.

TIME OUT: Både supervisand, gruppe og ordstyrer kan bede om 'time out' for at konferere og sikre sig, at processen forløber hensigtsmæssigt.



FASERNE I KOLLEGIAL SUPERVISION

Indledning: Start med to minutters ro for at komme til stede i rummet.

1. fase – Fremlæggelse

Kollegaen, som skal modtage supervision, fremlægger en faglig problemstilling, fortæller historien om problemstillingen og eventuelt hvad i problemstillingen, hun ønsker gruppens respons på. Ordstyreren stiller eventuelt uddybende spørgsmål.

2. fase – Anerkendelse

Gruppen af supervisorer anerkender de ting, som kollegaen (supervisanden) allerede har gjort i forhold til problemstillingen. Ordstyreren spørger kort til, hvad kollegaen er mest tilfreds med i sin håndtering af sagen hidtil, og hvad hun oplever har virket bedst i håndteringen af problemstillingen indtil nu.

3. fase – Undersøgelse

Gruppen af supervisorer skal nu sikre sig et mere dybdegående kendskab til problemstillingen. De spørger opmærksomt, nysgerrigt, uddybende, konkretiserende og udvidende til de får et tydeligt billede af indholdet i problemstillingen.

Gruppen skal hovedsageligt bruge 'hv'-spørgsmål, men undgå 'hvorfor', da det kalder på, at supervisanden får behov for at gå i forsvar.

Via spørgsmålene søger gruppen at belyse de centrale områder og aspekter af problemstillingen. De forsøger at undersøge hele billedet. Gruppens medlemmer skal blive ved med at spørge, indtil de oplever, at de kan give en respons. Gruppen skal være opmærksom på, at spørgebilledet følger bestemte spor og ikke kommer for spredt.

Ordstyreren sørger for, at det bliver klart hvad gruppen skal give respons på, før responsfasen

sættes i gang, fx ved at spørge: "Hvad ønsker du særligt at supervisorerne fokuserer på?" eller "hvad ønsker du særligt supervisorernes hjælp til?". Ordstyreren sørger for at undersøgelsesfasen hverken bliver for kort eller for lang og holder øje med, at spørgsmålene har en værdsættende vinkel, når det er hensigtsmæssigt. Hvis gruppen glemmer den værdsættende vinkel, skal ordstyreren bidrage med spørgsmål, som tager denne vinkel op.

4. fase – Respons

Gruppen fremlægger sine hypoteser og refleksioner i forhold til problemstillingen. Den giver anerkendelse og konstruktiv feedback og kommer med forslag, idéer og nye perspektiver. Gruppen kan eventuelt tegne på whiteboard eller lignende for at tydeliggøre dem.

Ordstyreren styrer processen og gruppen aktivt og sørger for løbende at få supervisanden til at forholde sig til, om hun kan bruge gruppens forslag, ideer m.v. eller om der eventuelt er noget, der skal uddybes. Ordstyreren holder sig distanceret i responsprocessen for at kunne styre processen, men må gerne komme med idéer, hvis hun kan holde distancen samtidig. Supervisanden lytter, tager imod og sorterer. Hun er ikke forpligtet til at følge eller rette sig efter responsen. Det er hendes eget valg og ansvar.

5. fase – Afslutning

Kollegaen, som modtog supervision, fortæller, hvordan det har været, hvad hun har fået ud af hele processen og hvilke idéer hun har til at komme videre. Ordstyreren kan evt. stille uddybende spørgsmål.

6. fase – Evaluering

Supervisand, gruppe og ordstyrer evaluerer forløbet.



Ordstyreren skal styre evalueringen og forholde sig til, hvad der er sket, hvordan de tre funktioner blev varetaget, og hvordan faserne virkede.

Ordstyreren beder gruppens medlemmer om at gøre status over, hvad der gik godt, og hvad de ønsker at gøre endnu bedre næste gang. Gruppens medlemmer forholder sig til, hvordan de respekterede ordstyrerens autoritet.

Ordstyreren spørger supervisanden, hvordan hun har følt sig behandlet, og hvordan hun oplevede sine muligheder for at sige til og fra.

Ordstyreren beder de øvrige vurdere, hvordan hun selv, som ordstyrer, formåede at dirigere processen og fastholde sin autoritet.

De første fem faser tager omkring en time. Evalueringen skal maksimalt tage 15 minutter.

Nye aftaler

Efter evalueringen præciserer ordstyreren rollerne til næste gang. Hvem er ordstyrer og hvem modtager supervision? Afslut med at aftale, at ingen taler med kollegaen, der er blevet superviseret, om sagen indtil næste gang, da hun i ro og fred skal have mulighed for at finde ud af, hvad hun ønsker at gøre. Ved den næste kollegiale supervision kan supervisanden fra forrige gang kort fortælle, hvordan det er gået siden sidst med problemstillingen og hvilke tanker, hun har haft om problemet og supervisionen.

Vejledning til tovholderne



Det er vigtigt, at folk får mulighed for at stille uddybbende spørgsmål til dette oplæg. Erfaring viser, at lederens og souschefens placering er noget af det, folk er meget optaget af. Slå fast at de ikke skal være med i supervisionen, da den netop er kollegial, og at deltagerne skal være ligestillede.

Efter oplægget og gennemgangen:

Bed personalet om at komme med tilkendegivelser til oplægget.

- Hvad kan de se af fordele ved den kollegiale supervision?
- Er der noget, de er usikre på?

4

Spilleregler og faldgruber i kollegial supervision

Oplæg

Overordnede spilleregler

Hvis en kollegial supervision skal blive en succes, er der nogle overordnede spilleregler, som skal overholdes. De kan eventuelt se sådan ud:

- Aftal på forhånd hvor mange gange en gruppe skal mødes, og fastlæg datoerne et halvt år frem.
- Hold maksimalt møder en gang om måneden, da det erfaringsmæssigt er nogenlunde dækkende for behovet.
- Aftal hvor lang tid møderne må vare. Erfaringen viser maksimalt to timer.
- Der bør være mødepligt. Sygdom er den eneste acceptable grund til ikke at møde op. Man skal også komme, selvom man har fridag.
- Gruppen har tavshedspligt, man må ikke fortælle andre, hvad der er blevet talt om ved den kollegiale supervision.
- Man sidder i rundkreds eller firkant, så man kan se hinanden og har en tæt kommunikation.

Mulige faldgruber

- **Supervisionsgruppen er ikke nysgerrig nok i undersøgelsesfasen**
Det er typisk, fordi den enkelte føler, at hun kender problemstillingen ud og ind. Derfor er det vigtigt, at du udfordrer din egen nysgerrighed og husker, at du ikke kender din kollegas tanker om problemet. Prøv at rense hukommelsen og forestil dig, at du ikke kender noget til problemstillingen. Prøv alternativt at blande medarbejdere, så man ikke kun kommer sammen med dem, man arbejder tættest sammen med.
- **Lederen deltager i kollegial supervision**
Det kan skabe uklarhed om rollerne og hindre etableringen af et frit rum. Det er utrolig vigtigt, at I fastholder rollerne og processen går over til almindelig samtale.

Aflysning af kollegial supervision

Gennemfør supervisionen uanset hvor mange I er. I kan sagtens lave en kollegial supervision helt ned til to personer, selvom det optimale er grupper på 4-5 personer.

En eller flere personer føler ikke, at de har et problem

I det tilfælde kan I bruge formuleringen: "Hvad ønsker jeg at blive bedre til?"

At man er moraliserende, belærende eller bed-revidende

Det skaber utryghed i gruppen. Det er vigtigt, at ordstyreren tager sin rolle alvorligt og straks får den slags adfærd stoppet.

Vejledning til tovholderne



Hold fast i, at faldgruber kan undgås, dels vha. overholdelse af spilleregler, dels ved at de kollegiale supervisionsgrupper løbende skifter bemanding, så de ikke størkner i gamle mønstre og en indforståethed, der hindrer nysgerrigheden i at udvikle sig.

5 Praksisforsøg

Gruppearbejde



TIDSFORBRUG 20 MINUTTER
15 min. til interview, 5 min. til opsamling

Grupper på 3 personer.

Formålet med dette praksisforsøg er, at få medarbejdere til at stille afklarende, nysgerrige spørgsmål til et emne. Medarbejderne kan på den måde øve sig i den kollegiale supervisions tredje fase, nemlig undersøgelsesfasen.

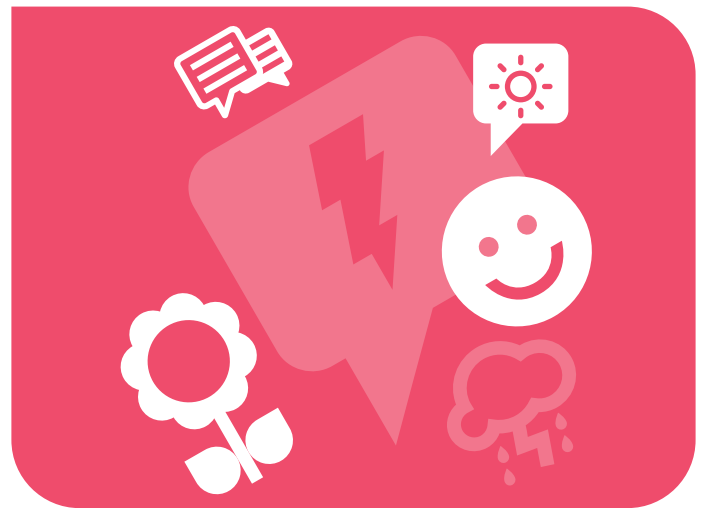
I skal fordele følgende roller: En interviewer, en som skal interviewes og en observatør.

Interview ud fra følgende spørgsmål:

- Hvad har du sagt af betydning de sidste 14 dage?
- Hvad har du været lige ved at sige?
- Hvad sætter du især pris på at andre (ægtefælle, kolleger, medarbejdere, brugere, leder) har sagt?
- Hvad er du især træt af at høre dig selv sige?
- Hvad vil du ønske at høre dig selv sige, når...?
- Hvad vil du frygte at høre dig selv sige, når...?
- Hvad er det vigtigste for dig, du fik sagt til hvem i løbet af de sidste 14 dage?

Observatøren skal holde øje med tiden og med processen. Hun kan bede om time out, hvis intervieweren ikke lytter eller ikke søger at få den interviewede nok på banen.

Intervieweren kan også bede om time out, hvis hun føler, at hun ikke kan komme videre i interviewet: Hvordan var det at blive interviewet? Hvordan var det at interviewe? Og hvordan var det at observere?



6 Opsamling

Fælles

Formålet med opsamlingen er at beslutte, om I ønsker at gå videre med kollegial supervision. Hvis det er tilfældet, aftaler I, hvem der står for det praktiske med at lave grupper, planlægge datoer og stå for starten af processen.

Vejledning til tovholderne



Her er det vigtigt, at I får lavet nogle bindende aftaler.

Overvej hjælp udefra

Dette værktøj er, ligesom de øvrige værktøjer i denne serie, lavet, så arbejdspladserne kan bruge dem på egen hånd. Det er dog en god ide at overveje, om I kunne have brug for en ekstern konsulent til at varetage opgaven som ordstyrer i selve supervisionsprocessen.

Ordstyreren har nemlig en meget afgørende og samtidig mangesidet rolle. Han/hun skal sørge for at markere hvem der har ordet, holde tiden, sikre sig at problemet er belyst klart, sikre at gruppen kommer med konstruktive ideer, sørge for at stemningen er god og spillereglerne overholdes.

Det kræver stort overblik, og det kan derfor være en god ide, at arbejdspladsen, enten i opstartsfasen eller permanent, allierer sig med en person, der er trænet i at stille spørgsmål og stå for gruppeprocesser eller supervision. På den måde kan I sikre jer, at supervisionsprocessen bliver på sporet, samtidig med at det kollegiale aspekt bevares.

Det kan udelades:

Hvis tidsnød er en barriere for at gå i gang med stressforebyggelsen, kan I vælge at arbejde med forkortede udgaver af værktøjerne. Værktøjerne er lavet, så I selv kan tilpasse dem til den situation I er i, og plukke det ud, I finder mest relevant og udelade resten. Men her er der bud på et par elementer, I kan udelade, når I arbejder med dette værktøj:

Øvelse: Den gode hjælp

En øvelse, der er god til at få tankerne sat i gang hos deltagerne, men som godt kan skæres væk.

Praksisforsøg

Det afsluttende praksisforsøg skal fungere som en øvelse i at stille undersøgende spørgsmål, og det kan dermed være en god opvarmning til den kollegiale supervision.

Men I kan også vælge at springe direkte til supervisionsprocessen.

7 Kollegial sparring

To og to

I nogle tilfælde kan det være en idé at benytte sig af kollegial sparring. Kollegial sparring er en form for "supervision i det daglige" kolleger imellem. Her giver I hinanden mulighed for selv at finde frem til løsninger og handlingsmuligheder ved at skabe små, koncentrerede refleksionsrum.

Vi præsenterer her to forskellige måder at lave kollegial sparring på i det daglige. Prøv jer frem og find den metode, der passer bedst til jer. Eller lær jer dem begge, så I kan vælge den udgave, der passer bedst til den situation, I er i. Begge øvelser skal tage 5 minutter. Det er vigtigt, at tiden overholdes.

1: Det store øre

Det store øre går ud på, at den kollega, der har brug for sparring, får lov til at fortælle hvad der er svært uden afbrydelse. Kollegaen skal kun være øre og ikke hverken hjælpe eller udspørge. Når de fem minutter er gået, er seancen overstået. Metoden bygger på den erfaring, at man ved at få mulighed for at sige sit problem højt og fortælle om det, ofte selv kan finde ud af, hvad man skal gøre.

2: De tre spørgsmål

De tre spørgsmål går ud på, at den person, der har brug for sparring, kort fortæller om sin problemstilling. Herefter er problemejeren tavs og den lyttende kollega stiller så mindst tre spørgsmål til det han/hun har hørt. Efter spørgsmålene er stillet, er seancen slut. Problemejeren skal altså ikke svare.

I begge øvelser er det vigtigt, at både tid og regler overholdes. Ellers bliver det til kollegial samtale i stedet, og det vil ofte ikke være ligeså virkningsfuldt.

Vejledning til tovholderne



Disse to små øvelser kan med fordel laves uafhængigt af den kollegiale supervision. I kan fx prøve dem af på et personalemøde og opfordre til, at øvelserne bruges i det daglige ved behov. Følg op på det kommende personalemøde og hør, hvordan det går med den kollegiale sparring.



Mine noter



Lined writing area with 20 horizontal blue dotted lines.

Supervision og sparring

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

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

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

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

Formålet med "Supervision og sparring" er at forebygge stress ved hjælp af kollegial supervision og sparring på arbejdspladsen.

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 'Supervision og sparring' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

- 9** Stresspolitik
- 3** Personlige og kollektive strategier
- 8** Supervision og sparring
- 2** Kan og skal krav
- 6** Omgangstone og kollegialitet
- 10** Forandringer og stress
- 4** Aktiverende APV
- 1** Hvad er stress?
- 7** Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
- 5** Lederens opgaver med stress

Værktøj 9: Stresspolitik



Indhold

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

Udgivet af BrancheFællesskabet for
Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig
administration
Stu diestræde 3, 3. sal
1455 København K
Maj 2016

ISBN: 978-87-93332-39-3

BFA Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

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

Faglige konsulenter

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

Samarbejde med arbejdspladser

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

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 9 i serien

Vi forebygger stress sammen

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

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

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

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

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration 2016

Introduktion til værktøjet

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

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

Formålet med en stresspolitik er henholdsvis at:

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

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

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

Læs mere

www.etsundtarbejdsliv.dk

Hjemmeside for social og sundhedsområdet af BFA for Velfærd og Offentlig Administration om psykisk arbejdsmiljø, hvor de 10 stressværktøjer blandt andet gennemgås.

www.arbejdsmiljoweb.dk

Hjemmeside for BFA for Velfærd og Offentlig administration hvor I finder vejledninger og hjælp til arbejds miljøarbejdet i bred forstand.

www.at.dk

Arbejdstilsynet og Videnscenter for Arbejds miljøes hjemmeside, hvor I finder regler og love i forhold til arbejds miljøarbejdet, samt viden og inspiration

www.vpt.dk

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

1 Stresspolitikken bliver til

Stresspolitikken handler om holdninger

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

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

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

Partsaftale om stress

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

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

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



Stresspolitikken bliver til

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

Central stresspolitik:

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

Stresspolitik lokalt:

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

2 Organisationens centrale stresspolitik

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

Visionen

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

Spørgsmål til refleksion



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

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

Ansvarsfordeling

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

I skal som minimum forholde jer til følgende 4 niveauer.

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

Spørgsmål til refleksion



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



Forebyggelse

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

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

Når stressen opstår

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

Spørgsmål til refleksion



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

Spørgsmål til refleksion



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

Den lokale stresspolitik

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

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

Involvering og afklaring af rammerne

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

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

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

Afdækning af trivsels- og stressfaktorer

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

Vejledning til tovholderne



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



Hvad gør vi for at forebygge stress

Ud over at der i jeres centrale stresspolitik er beskrevet nogle generelle tiltag i forhold til forebyggelse af stress, skal I også udarbejde jeres egne tiltag i forhold til forebyggelsen. Det er i den

forbindelse vigtigt, at I er så konkrete som muligt og at I definerer, hvem der har ansvaret for de enkelte tiltag. Nedenfor ses et eksempel på en lokal aftale om forebyggelse af stress.

Forebyggelse af arbejdsrelateret stress



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

Spørgsmål til refleksion



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



Hvad gør vi når en kollega bliver ramt af stress?

I den centrale stresspolitik er der beskrevet generelle retningslinjer for, hvordan stress håndteres og hvem der har det overordnede ansvar. Det er dog vigtigt, at der lokalt på arbejdspladserne også bliver udarbejdet nogle retningslinjer, med konkrete henvisninger til, hvordan den enkelte med-

arbejder og leder skal agere i forhold til en stressramt.

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

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



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

Spørgsmål til refleksion



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

4 Årsager til stress

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

Den enkelte skal handle

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

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

Tag fat om individet uden at individualisere

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

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

Stress larmer ikke

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

Arbejdet med mennesker – den gordiske knude

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

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



Er omsorgskulturen i sig selv stressende?

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

Hvad med leder-stress?

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

Flere kvalitative krav og færre ressourcer

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

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



5

Stress som utilsigtet hændelse

Lær af jeres erfaringer

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

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

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

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

A: På individniveau

1. Hvad skete der? Hvordan foregik stressudviklingen?
2. Hvilke forhold på arbejdspladsen var af betydning for stressudviklingen?

B: På arbejdspladsniveau

1. Hvilke forhold på arbejdspladsen var af betydning for stressudviklingen i dette tilfælde?
2. Hvad har vi før hændelsen gjort for at forebygge stress?
3. Hvad kan vi lære af denne stresssygemelding?
4. Hvad skal vi ændre i forhold til stressforebyggelse på denne baggrund?
5. Hvad skal meldes opad i systemet på baggrund af disse overvejelser?

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

6 Gør jeres politik levende

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

Tegn på en aktiv politik

I løfter stresshatten

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

I ser tingene i øjnene

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

I har kan og skal-krav i centrum

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

I justerer kan og skal-krav løbende

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

I improviserer

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

I bruger personalemøderne

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

I holder øje med sygefraværet

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

Ledelsen skaber mening

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



Stress skal løses i fællesskab

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

Dette betyder:

- At man forstår, at vi som mennesker er forskellige. Det vil sige, at vi på forskellige tider har forskelligt stressberedskab, og at vi i forskellige dele af vores liv og på forskellige stadier i vores arbejdsliv har forskellige behov i forhold til arbejdsmiljøet på vores arbejdsplads.
- At man jævnligt som led i forebyggelsesarbejdet gennemgår, hvilke stressorer, der kan være i arbejdet, og hvordan disse kan forebygges. Man kan fx forsøge at have sunde grænser mellem arbejde og familieliv i form af at have en politik, hvor man ikke har forventninger om, at mails og telefoner svares uden for arbejdstiden.

Stressforebyggelse i dagligdagen

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

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

Dette kan endvidere være fornuftige indsatsområder for den enkelte leder.



Forebyg på flere niveauer

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mine noter



A series of horizontal blue dotted lines for writing, spaced evenly down the page.



Mine noter



A series of horizontal dashed lines for writing, contained within a white rectangular area on a green background.

Stresspolitik

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

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

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

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

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

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

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

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

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

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

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



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

- 6 Stresspolitik
- 3 Personlige og kollektive strategier
- 8 Supervision og sparring
- 2 Kan og skal krav
- 5 Lederens opgaver med stress
- 7 Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
- 1 Hvad er stress?
- 4 Aktiverende APV
- 6 Omgangstone og kollegialitet
- 10 Forandringer og stress**

Værktøj 10: Forandringer og stress



Indhold

- 1. Hvad er forandringer?**
- 2. Kilder til stress ved forandringer**
- 3. Opgaver i stressforebyggelsen**
- 4. Metoder til forebyggelse**
- 5. Sæt dialogen i gang**
Organisationsniveauet
- 6. Involveringstrappen**
Ledelsen
- 7. Forandringsbalancen**
Arbejdsgruppen
- 8. Omvendt brainstorming**
Individet

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

ISBN: 978-87-93332-40-9

BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Styregruppe

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

Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

Redaktion og grafik

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

Faglige konsulenter

Pia Ryom, Arbejdsmedicinsk klinik, Aalborg Sygehus,
Sidsel Romme Nygaard og Lise Keller, BFA Velfærd og
Offentlig administration.

De tre metoder "Involveringstrappen",
"Forandringsbalancen" og "Omvendt brainstorming" er
hentet fra publikationen "Skab robuste forandringer - med
fokus på trivsel", BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for
Velfærd og Offentlig administration

Læs mere på etsundtarbejdsliv.dk/stress

Værktøj nr. 10 i serien

Vi forebygger stress sammen

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

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

Formålet med "Forandringer og stress" er at støtte jer i at forebygge stress før og under en forandringsproces.

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

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration 2016

1 Hvad er forandringer?

Mange oplever, at deres arbejdsliv forandrer sig konstant. Der er heller ikke nogen tvivl om, at der sker forandringer, og at forandringerne i nogle tilfælde er kommet hurtigt efter hinanden. Det er imidlertid vigtigt at skelne mellem de dagligdags justeringer og tilpasninger af den enkeltes arbejdsgange og så de større forandringsprocesser, som påvirker bredt.

Når vi i dette værktøj taler om forandringer, handler det om større forandringer, der påvirker flere medarbejdere, og som det derfor giver mening at forholde sig til i fællesskab.

Behov for stressforebyggelse

Behovet for at forebygge stress i forbindelse med forandringer handler ikke nødvendigvis om, hvor store forandringerne er på papiret. Det afgørende for, om I bør arbejde aktivt med stressforebyggelse er snarere, hvor voldsom forandringen opleves i jeres arbejdsfællesskab. Om en forandring opleves som stor eller lille vil dog være forskelligt fra afdeling til afdeling og muligvis også fra faggruppe til faggruppe.

Hvis kollegerne udtrykker usikkerhed og bekymring, kan det være tegn på, at der er behov for handling. Hvis der er mange arbejdsopgaver, der ændrer sig, eller der ændres væsentligt på, hvem der skal arbejde sammen med hvem, vil det typisk have indflydelse på arbejdsmiljøet og risikoen for stress. Overvej derfor nøje for hvem og hvornår, I tilrettelægger en ekstra indsats.

Forandringer og nedskæringer

Nogle oplever forandringer som synonym med nedskæringer, og deres syn på forandringer bliver derfor ofte negativt på forhånd. Ordet effektivisering opleves ofte på samme måde.

Nedskæringer gør altid ondt og kan sætte spørgsmålstegn ved, om kerneopgaven bliver løst forsvarligt, når man arbejder med patienter, borgere og børn og unge. Forholdet mellem forandringer, nedskæringer og effektivisering er dog en del af en større og løbende diskussion af velfærdsstatens behov for at forny sig, som ikke kan løses med dette værktøj.

Værktøjet kan til gengæld hjælpe jer med at tage hul på en diskussion om, hvordan I håndterer forandringerne bedst muligt, uden at de belaster arbejdsmiljøet for den enkelte, gruppen eller arbejdspladsen som helhed.

Værktøjet giver også et overblik over kilderne til stress ved forandringer og hvordan de forskellige niveauer på arbejdspladsen - fra medarbejderen over lederen og til hele organisationen - har hver sine opgaver i forebyggelsen af stress i forbindelse med forandringer.

Endelig får I med værktøjet en introduktion til fire forskellige metoder, som I med fordel kan benytte jer af for at understøtte det forebyggende arbejde. Hver af metoderne knytter sig til et særskilt niveau i organisationen.

2 Kilder til stress ved forandringer

Opgaverne i forebyggelsen af stress hænger naturligt sammen med kilderne til stress. Vi giver jer her et overblik over de hyppigste kilder til stress ved forandringer.

Traditionelle

Traditionelle kilder er fx ændringer i arbejdsgange og usikkerhed på egne kvalifikationer og evner til at klare forandringerne. Det kan også være, at den enkelte medarbejder eller hele gruppen oplever forandringer som synonym med nedskæringer og derfor på forhånd forestiller sig, at forandringerne fører til en kamp for overlevelse.

Relationelle

Relationelle kilder er de kilder, der på den ene eller anden måde har at gøre med vores relationer til hinanden. I en forandringsproces vil der ofte blive stillet nye krav til os. Nye krav kan medføre usikkerhed, og usikkerhed risikerer at medføre konflikter i arbejdsgruppen, fordi medarbejderne lader deres usikkerhed gå ud over hinanden. Det kan også være, at der opstår konflikter omkring roller i forbindelse med forandringen. Sidst, men ikke mindst, kan man i forbindelse med en forandringsproces blive konfronteret med krævende brugere/borgere/patienter, som ikke forstår årsagen til forandringerne.

Moderne

De moderne kilder hænger sammen med samfundsudviklingen. Det kan være udfordringer med balancen mellem arbejde og fritid og oplevelsen af konstant at arbejde tankemæssigt. Det kan også være, at arbejdspladsen uddelegerer mere ansvar til den enkelte og til gruppen, men at de ikke føler sig rustet til at mestre kravene.

Opgaver i stressforebyggelsen

Hvem skal gøre hvad?

Det kan virke uoverskueligt at tage hånd om alle stresskilderne på én gang, og det er også forskelligt, hvem der bedst løser hvilke opgaver. Derfor har vi i det følgende fordelt opgaverne på de fire såkaldte IGLO-niveauer: individ, gruppe, ledelse og organisation.

Organisationsopgaverne

- Tage hånd om psykisk arbejdsmiljø før, under og efter forandringerne
- Understøtte kommunikation med og inddragelse af medarbejderne
- Håndtere tempoet i forandringerne

Ledelsesopgaverne

- Planlægge forandringer
- Fortælle om forandringsvisionen: Hvorfor er det vigtigt at lave forandringer, og hvad vil vi opnå?
- Være lyttende og åben og have tillid til, at medarbejdernes eventuelle bekymring er rettet mod løsningen af kerneopgaven. Herunder undgå tankefælden "de har modstand mod forandring".
- Sørge for at informere i rette mængder på det rette tidspunkt
- Sørge for, at medarbejderne får indflydelse, hvor det er muligt

Arbejdsgruppens opgaver

- Diskutere mulighederne i forandringen
- Hjælpe hinanden med at forvente det bedste
- Rejse de spørgsmål, som bekymrer, fordi det kan skabe klarhed, forudsigelighed og fremdrift i arbejdet

Individets opgaver

- Være tålmodig
- Være så åben og nysgerrig som muligt
- Være med til at skabe tillid til forandringsprocessen ved:
 - At have tillid til sine egne evner til at være med i forandringerne – og ellers bede leder om hjælp
 - At gå konstruktivt ind i forandringsprocessen og lade det komme an på en prøve

Som enkeltperson skal du ikke sætte din sunde skepsis på pause, men behovet for at have tillid til forandringer handler på det individuelle plan om at undgå en for kraftig trusselvurdering, som i sig selv kan være stressfremkaldende.

På de følgende sider præsenterer vi fire forskellige metoder, som kan understøtte det stressforebyggende arbejde på de fire IGLO-niveauer.

Hvad er IGLO?



IGLO er en forkortelse, der står for:

INDIVID: Den enkelte medarbejder

GRUPPE: Den enkelte arbejdsgruppe/team/afdeling

LEDERE: Den enkelte leder eller ledergruppen

ORGANISATION: Samarbejdsfora med samlende perspektiv for organisationen, såsom arbejdsmiljøorganisationen og MED.

4 Metoder til forebyggelse

Gode råd

På de følgende sider præsenteres en række metoder, som kan understøtte opgaverne med at forebygge stress på de fire IGLO-niveauer. Vær opmærksom på, at metoderne ikke er en løsning på alle udfordringer i forbindelse med forandringer og stress.

Alle metoderne er tilrettelagt, så både større og mindre grupper kan benytte dem.

Sørg for at læse afsnittet "Sådan bruger I værktøjerne" i Værktøj 1: Introduktion, inden I går i gang. Her finder I hjælp til at planlægge processen bedst muligt.

Som minimum bør I, inden I laver øvelserne:

- Sørge for aftaler omkring, hvordan der samles op
- Afklare hvem der har mandat til hvad (hvad kan vi beslutte?)
- Forklare formålet med øvelsen inden igangsættelse

Hvad kan I ellers gøre?



I forbindelse med en forandringsproces vil det typisk også være nødvendigt at prioritere på ny og få overblik over de krav, der stilles til jer i den nye situation. Til dette kan I støtte jer til Værktøj 2: Kan og skal krav.

5 Sæt dialogen i gang

Organisationsniveauet

Formålet med denne metode er, at de relevante samarbejdsorganer får diskuteret og taget højde for planlægning, kommunikation, inddragelse og støtte i forbindelse med en forandringsproces.

Diskussionen er vigtig at tage i begyndelsen af forandringsprocessen, og muligvis igen undervejs, da der ofte vil være ting, som er vanskelige at planlægge.

Metode

Tag spørgsmålene på denne side op enkeltvis og formulér et fælles referat på et whiteboard eller lignende, så alle kan følge med.

Spørgsmål

- Hvordan tager vi højde for det psykiske arbejdsmiljø før, under og efter forandringerne? Hvad bør gøres nu, og hvad bør gøres senere?
- Hvordan sikrer vi, at beslutninger i forbindelse med forandringen begrundes og kommunikeres til de relevante aktører på arbejdspladsen? Hvem har ansvaret for hvad? (Se også næste metode: "Involveringstrappen").
- Hvordan får vi involveret og engageret vores kolleger?
- Har vi behov for støtte, såsom fx kompetenceudvikling, coaching, dialog, afklaring eller vejledning?

Når I har diskuteret spørgsmålene, er det vigtigt, at I tager stilling til, hvem der har ansvaret for at arbejde videre med de enkelte punkter. Det kan godt være, at opgaven ligger bedst hos en, der ikke har deltaget i mødet. I så fald er det jeres opgave at sørge for, at vedkommende er klar over sit ansvar.

Læs mere



Spørgsmålene til denne metode er udviklet på baggrund af Arbejds miljørådets 22 anbefalinger om gode forandringer. Se hele listen og læs mere på at.dk

6 Involveringstrappen

Ledelsen

Planlæg og kommunikér

Ledelsesopgaven med at planlægge forandringer og sikre den rigtige information på rette tidspunkt, kræver nøje overvejelser omkring kommunikationen.

Her kan I bruge metoden "Involveringstrappen" til at sikre, at I ikke "pseudoinvolverer", hvis noget allerede er besluttet eller ligger uden for medarbejdernes indflydelse. Metoden gør det også tydeligere, hvem der har mandatet i processen.

I kan med fordel skelne mellem fem forskellige niveauer for involvering:

- Fortæl, når en beslutning allerede er truffet.
- Sælg, når løsningen er fastlagt, men der kan åbnes op for spørgsmål.
- Test, når I vil præsentere et forslag til en løsning, der kan kvalificeres med input og gode ideer.
- Konsultér, når der kun er vedtaget overordnede ideer, og I ønsker flere input til design af løsningen, så den bliver bedre, og ejerskabet større.
- Samskab, når processen er helt åben, så løsninger og beslutninger skal udvikles i fællesskab.

Til de forskellige involveringsniveauer knytter sig forskellige oplagte kommunikations- og inddragelsesmetoder, som I kan se på modellen på næste side.

Når forandringen skal kommunikeres

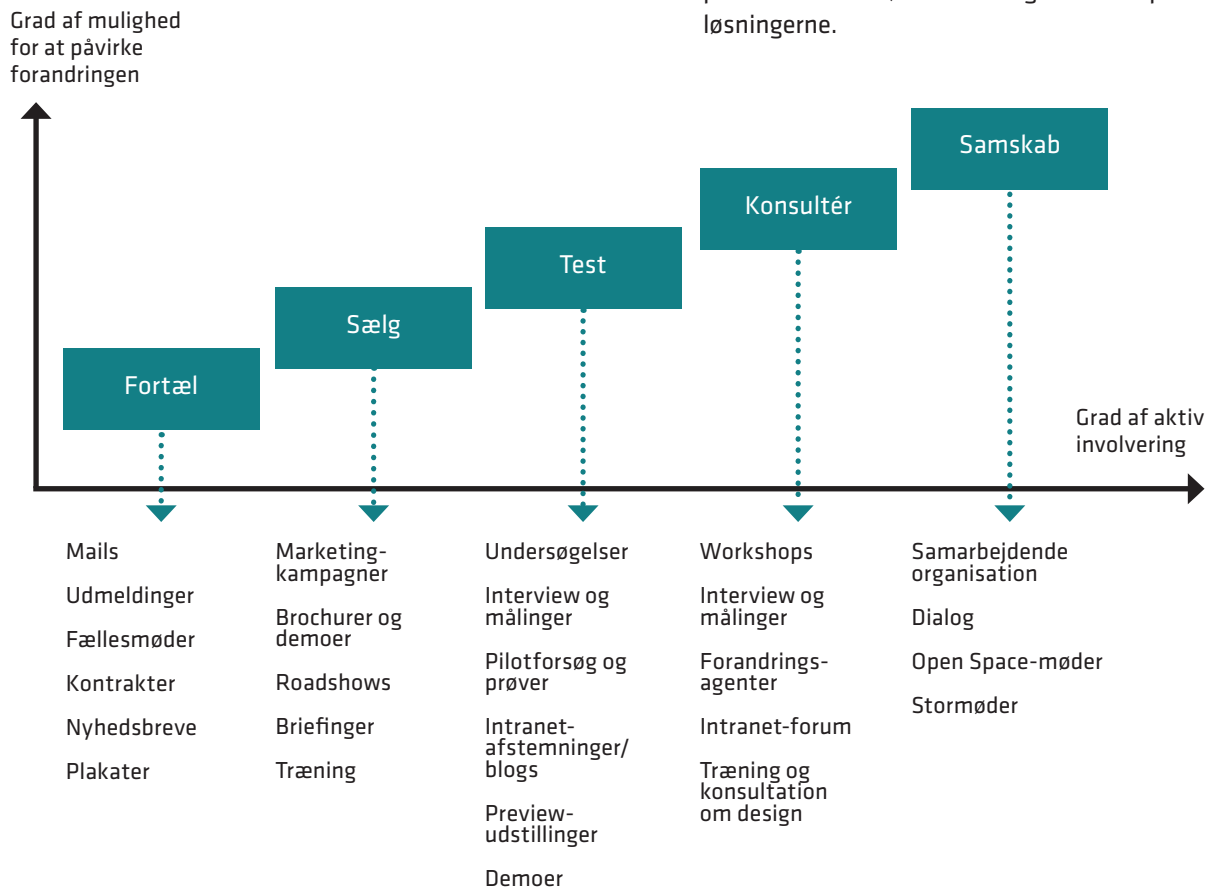
Disse ting er typisk vigtige at kommunikere, når en forandring annonceres:

- Hvad er situationen? Hvad skal ske?
- Hvad er formålet? Hvilken effekt skal det skabe for hvem og hvornår?
- Hvilken situation skal I væk fra? Hvad skal I hen imod?
- Hvad er succeskriterierne?
- Hvordan hænger forandringen sammen med organisationens øvrige strategi?
- Hvad skal I diskutere og blive klogere på? Hvad er ikke til forhandling?
- Hvilken proces skal bringe jer i mål? Hvad er tidsrammen?
- Hvad er forventningerne til medarbejderne undervejs?
- Hvad bliver lederens opgave og rolle? Hvad bliver AMO's?



Sådan kan I bruge Involveringstrappen

1. Skriv trinene i Involveringstrappen på papkort eller A4-ark og hæng dem op på væggen.
2. Vurdér, i hvilken grad forandringen er til diskussion helt overordnet. Kan præmissen for den ændres, eller ligger den fast? Placér den på Involveringstrappen med en post-it.
3. Kortlæg dernæst alle aktiviteter i forandringen, hvor der er planlagt kommunikation til eller involvering af de berørte: møder, workshops, stormøder, mails, udmeldinger, brochurer etc. Skriv aktiviteterne på post-its.
4. Vurdér hver enkelt aktivitets niveau på Involveringstrappen, og notér niveauet på hver post-it. Selv om en forandring som helhed ligger på niveauet "sælg", kan der være større muligheder for at påvirke, hvordan løsningen skal udmøntes i afdelingen. Enkelte aktiviteter kan derfor godt befinde sig højere oppe på trappen.
5. Diskutér undervejs aktiviteterernes placering på trappen, så I er sikre på, at I har et nogenlunde fælles billede af graden af kommunikation og involvering for både helheden og de enkelte elementer. Det er vigtigt, når I senere skal planlægge de konkrete aktiviteter.
6. I både kommunikation og inddragelse er det afgørende, at I tydeligt formidler til deltagerne, på hvilket niveau, de har mulighed for at påvirke løsningerne.



Kilde: Implement pba. Peter M. Senge: The Fifth Discipline Fieldbook.

7 Forandringsbalancen

Arbejdsgruppen

Muligheder og bekymringer

Til arbejdsgruppen præsenterer vi her en metode, der giver jer anledning til at diskutere muligheder i forandringen, men samtidigt tager højde for jeres bekymringer. Samtidigt kan metoden tydeliggøre forskellige perspektiver.

I kan bruge forandringsbalancen i store forsamlinger, hvor mindre grupper udfylder hver deres balance eller i de enkelte teams.

Husk at sørge for flip-over eller A3-ark til at tegne balanceskemaet samt tusser og post-its.

Sådan kan I bruge Forandringsbalancen

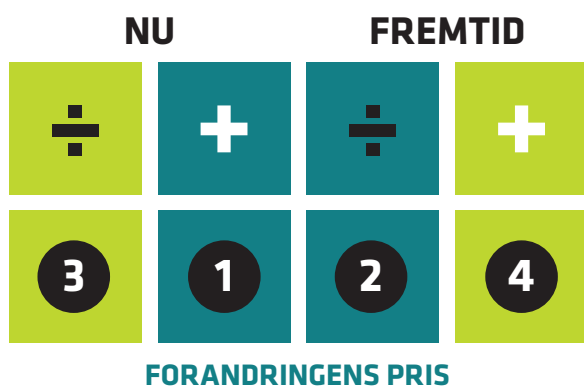
1. Arbejdsgruppen inviteres til en workshop og en facilitator præsenterer forandringsbalancen, idéen med metoden og den forandring, der er tale om.
2. Deltagerne får udleveret en flip-over eller et A3-ark, hvor de kan tegne balanceskemaet.
3. Følgende fire spørgsmål besvares individuelt, i par eller mindre grupper. Svarene kan enten skrives direkte på arket eller på post-its.

- Hvilke fordele oplever I i den nuværende situation? Skriv dem i felt 1.
- Hvilke ulemper og udfordringer kan I forestille jer, når forandringen er gennemført? Skriv dem i felt 2.
- Hvilke ulemper og udfordringer oplever I ved situationen, som den er nu? Skriv dem i felt 3.
- Hvilke fordele forventer I, efter den forestående forandring er gennemført? Skriv dem i felt 4.

4. Saml alle deltagernes udfyldte balancer ind, og skab et overblik over, hvad medarbejdere og ledere oplever som:

- Den brændende platform/felt 3
- Visionen/drømmen/felt 4
- Prisen, deltagerne forventer at betale/felt 1 og 2.

5. Brug dette overblik i den efterfølgende dialog om forandringen. Husk hinanden på de gode forventninger til forandringen og stil spørgsmål til det, der bekymrer.



8 Omvendt brainstorming

Individet

Tillid og bekymringer

Det kan være vanskeligt at have tillid til, at en forandring fører til noget godt, hvis man har bekymringer, der ikke kan blive luftet på en ordentlig møde. "Omvendt brainstorming" er en metode, der tager dette alvorligt.

Metoden er rettet mod den enkeltes opgaver i forbindelse med en forandring, men skal laves i fællesskab i grupper på op til 10 personer, så I kan støtte hinanden.

Den giver de kritiske synspunkter og erfaringer frit løb, men sørger for, at de straks derefter behandles konstruktivt.

Husk at sørge for at have en bar væg eller et whiteboard til rådighed samt tusser og post-its.

Sådan kan I bruge Omvendt brainstorming

1. Præsenter formålet med metoden og rammerne for arbejdet med den, herunder de to faser, som er præsenteret her. Beskriv den aktuelle forandring, så alle er indforståede med, hvad den indeholder.

KRITIKFASEN

2. Invitér deltagerne til hver især at tømme hjernen for alle idéer til, hvad der vil garantere et dårligt psykisk arbejdsmiljø og lav trivsel i forandringen.
3. Bed deltagerne skrive hver enkelt idé ned på en post-it, og placér alle post-its på en væg eller et whiteboard.
4. Lad deltagerne prioritere idéerne ved en afstemning. Hver deltager kan fx fordele tre stemmer på de idéer, der med størst sikkerhed vil føre til det uønskede resultat.

5. De idéer, der har fået flest streger ("de værste"), placeres adskilt på væggen eller samles i en bunke. Det er vigtigt, at I ikke udvælger flere idéer end der er tid til at gennemgå i den efterfølgende fase.

FOREBYGGELSEFASEN

6. Diskutér nu de udvalgte idéer én for én. Deltagerne får til opgave at udvikle og drøfte idéer til, hvordan I kan forhindre de dårlige scenarier. Skriv alle løsningsforslag i denne fase på post-its og sæt dem op under de pågældende kritiske punkter på væggen.
7. Efter de to faser samler I op på processen ved at spørge til, hvilke af de forebyggende idéer, der kan omsættes til konkrete handlingsplaner for høj trivsel i forandringen.
8. Spørg deltagerne, hvad de fik ud af øvelsen, og bed dem vurdere, hvilke af idéerne de selv vil kunne gå hjem og arbejde videre med, og hvad der skal arbejdes videre med i andre fora.

9 Læs mere

Hvis I har lyst til at vide mere om forandringer, kan I orientere jer i følgende materialer:

Skab Robuste Forandringer - med fokus på trivsel, BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration, 2015

Sikker kurs i en forandringsproces, BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration, 2014

Et godt psykisk arbejdsmiljø - når der sker forandringer på arbejdspladsen, Arbejdsmarkedets parter, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2013

Desuden er der følgende hjemmesider:

www.lederweb.dk

www.arbejdsmiljoweb.dk





Mine noter



A large white rectangular area containing horizontal dashed lines, serving as a notepad for writing.

Forandringer og stress

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

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

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

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

Formålet med "Forandringer og stress" er at støtte jer i at forebygge stress før og under en forandringsproces.

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 'Forandringer og stress' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.

Vi forebygger stress sammen

Hvis I har lyst til at vide mere om stress, kan I orientere jer i følgende bøger og artikler:

- Andersen, Malene Friis og Kingston, Marie (2016): Stop stress – håndbog for ledere. Forlaget Klim
- Baldursson, Einar B.; Pedersen, Bendt T. og Carlsen, Peter W. (2013): Brikker til en evolutionær neurosocial teori om stress. Psyke & Logos nr. 2, 2013
- Brinkmann, Svend og Andersen, Malene Friis (red.) (2013): Nye perspektiver på stress. Forlaget Klim
- Netterstrøm, Bo (2014): Stress og arbejde – nyeste viden om årsager, konsekvenser, forebyggelse og behandling. Hans Reitzels Forlag
- Ladegaard, Yun; Rasmussen, Pernille og Netterstrøm, Bo (2014): Kort og godt om stress. Dansk Psykologisk Forlag



Vi forebygger stress sammen

Dette hæfte indeholder en serie på 10 værktøjer, der retter sig mod arbejdspladser, som ønsker at arbejde med stressforebyggelse i fællesskab.

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

I finder de 10 værktøjer og film på:
etsundtarbejdsliv.dk/stress

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

Start med værktøj et der beskriver tilgangen til stress og hvordan begrebet kan forstås og har udviklet gennem tiden. Stress kan forstås både fysiologisk, psykologisk og socialt – og både fysiologiske, psykologiske og sociale stressorer kan få os til at opleve stress.

Værktøjsserien handler om alt fra prioritering af arbejdsopgaverne, over personlige og kollektive strategier mod stress, til arbejdet med stressforebyggelse under forandringer.

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 'Forandringer og stress' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration