



## Retningslinjer for stresshåndtering

Målet med disse retningslinjer er at forebygge, modvirke og håndtere stress, da stress indvirker negativt på den enkelte, dennes arbejdsindsats og arbejdsmiljøet. De skal læses som gode råd til, hvad man kan gøre, hvis man oplever symptomer på stress, hos sig selv eller hos andre.

### Stressansvarlighed på alle niveauer

Ansvaret for at undgå og/eller håndtere stressproblematikker i dagligdagen ligger på flere niveauer. Overordnet set er der på det organisatoriske niveau ansvar for:

- at skabe en balance mellem de krav, der stilles, og de mål der sættes i forhold til de ressourcer, der afsættes generelt i alle enheder i organisationen
- at holde ledelsesniveauet orienteret om organisatoriske tiltag og fremtidsmål
- at skabe en ramme for det gode lederskab, hvor lederne kan få plads til at lede såvel fagligt, administrativt som personalemæssigt
- at sørge for en vedvarende og konstruktiv dialog med alle ledelsesfora for at kunne vedholde eller skabe en balance mellem krav, mål og ressourcer i dagligdagen
- at sikre aktive ledelsesnetværk til sparring af problematikker vedrørende ledelsesopgaven
- at være vedvarende opmærksom på ubalancer, der kan skabe stress og manglende trivsel
- at sikre jævnlig måling af arbejdsmiljøet og handle på resultaterne

Overordnet set er det et organisatorisk ansvar at skabe trivsel for alle medarbejdere inklusive ledere i dagligdagen.

### Den enkelte medarbejder

I det forebyggende arbejde skal den enkelte medarbejder tilstræbe at:

- sikre sig klarhed over egen rolle og ansvar i dialog med kolleger og nærmeste leder
- melde uklarheder og konflikter ud i tide
- deltage aktivt i en konstruktiv dialog om succeser og problematikker i dagligdagen – hvorfor lykkes noget (ikke)?, hvordan lykkes noget (ikke)?
- sikre klarhed over forventninger til egen arbejdsindsats og samarbejde
- være klar i forventninger til kolleger m.h.t. samarbejde og kommunikation
- sikre en god planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet
- skabe klarhed over eget handleansvar i konkrete sager
- skabe ro om arbejdet gennem dialog og fastholdelse af overblik



### **Det kræver, at den enkelte medarbejder:**

- til stadighed er sig sit ansvar bevidst som medskabere af det gode psykiske arbejdsmiljø
- holder fokus på arbejdsgruppens trivsel
- tager ansvar for sin egen arbejdssituation
- er bevidst om egne faglige kompetencer og formåen
- tager ansvar for egen sundhed

### **Hvad gør den enkelte medarbejder, hvis man oplever stress i dagligdagen?**

Det er den enkeltes ansvar at:

- gå til nærmeste leder og arbejde på at få afbalanceret situationen
- sige hensigtsmæssigt til og fra i forhold til personlige og faglige ressourcer

### **Hvad skal den enkelte medarbejder vide, hvis man er blevet sygemeldt med stress?**

- man kan blive kontaktet af enten en leder, TR/AMR eller en anden relevant person i sygefraværsperioden
- man skal være med til at planlægge egen tilbagekomst, når man er klar
- at den øvrige medarbejdergruppe informeres om fraværets karakter
- at man aktivt skal deltage i processen

## **Lederen**

Lederen bør, som en del af det forebyggende arbejde, forsøge at:

- skabe klarhed om roller og ansvar
  - give medarbejderne feedback
  - sikre medarbejderne medindflydelse og medbestemmelse gennem dialog og information
  - være klar i forventningerne til medarbejderne i forhold til produktion, ansvar og samarbejde
  - sikre en god planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, såvel for den enkelte som for alle
  - coache medarbejderne til at kunne varetage arbejdsopgaverne selvstændigt
  - prioritere opgaverne i tvivlstilfælde
  - træffe de nødvendige beslutninger, når det er nødvendigt
  - vise medarbejderne sammenhænge i organisationen
  - sikre, at information om organisationens overordnede mål og krav, samt produktionsveje
  - står klar for alle medarbejdere
  - være lyttende og handlende i forhold til medarbejderproblematikker
  - være garant for at medarbejderne har mulighed for at passe deres kerneydelser
- skabe ro om arbejdet



Derfor bør lederen forsøge at:

- arbejde på at udvikle de fornødne ledelsesmæssige, empatiske og sociale kompetencer
- holde fokus på personaleledelse

### **Hvad gør lederen, hvis en medarbejder er stressramt i dagligdagen?**

Lederen bør:

- tage hånd om en medarbejder, så snart der udvises tegn på stress
- tage kollegahenvendelser alvorligt og handle i umiddelbar forbindelse med henvendelsen

### **Hvad gør lederen, hvis en medarbejder er blevet sygemeldt med stress?**

Lederen bør:

- sikre tid til, at medarbejderen får ro i sygefraværsperioden
- opfordre medarbejderen til at tage kontakt til egen læge
- gøre opmærksom på og opfordre til at kontakte eksempelvis sin fagforening eller et andet psykologtilbud
- orientere TR/AMR og/eller andre relevante personer i organisationen med det samme, medarbejderen sygemeldes
- have kontakt med medarbejderen på aftalte tidspunkter i sygeforløbet enten selv eller gennem TR/AMR, afhængigt af forholdet og de interne aftaler
- tage initiativ til en dialog om, hvad stresskilden/kilderne er – når medarbejderen er klar til at tale om det

### **Hvad kan TR/AMR eller anden relevant person gøre?**

- tage kontakt med den sygemeldte medarbejder, for at afdække om der er behov for hjælp og støtte fra den særlige funktion (TR/AMR)

### **Hvad kan lederen gøre i forhold til resten af medarbejdergruppen?**

- forsøge at skabe sig et overblik over, om dette er et enkeltstående tilfælde eller et symptom på generelle stressproblemer i medarbejdergruppen
- kontakte TR/AMR eller anden relevant person som sparring i forhold til at afdække, om resten af gruppen også er stresset



### **Hvad kan lederen gøre, før medarbejderen skal vende tilbage til arbejdet?**

Der bør aftales et møde med medarbejderen, inden arbejdet genoptages, hvor TR/AMR eller anden relevant person også kan deltage. Der er fire formål med mødet:

- at identificere stresskilden/kilderne
- at aftale hvilke ting, der skal ændres i arbejdssituationen
- at aftale, hvordan den pågældende vender tilbage, herunder arbejdstid
- at aftale, hvordan kollegaer involveres, og hvad de informeres om

### **Hvad kan lederen gøre, når en medarbejder skal vende tilbage efter en sygemelding pga. stress?**

Lederen bør forsøge at:

- fjerne de udløsende stressorer fra medarbejderens arbejde
- have en tæt dialog med medarbejderen og den øvrige medarbejdergruppe om reaktioner på tilbagekomsten
- sikre, at arbejdsopgaverne passer til den aftalte arbejdstid, samt at der langsomt i takt med at medarbejderen går op i arbejdstid bliver tilført flere opgaver
- skabe ro og være buffer i forhold til omverdenen

## **Medarbejdergruppen**

Medarbejderne kan, som en del af det forebyggende arbejde, forsøge at:

- skabe klarhed om roller og ansvar i dialog med hinanden og nærmeste leder
- give hinanden feedback til sikring af trivsel i dagligdagen
- arbejde på en konstruktiv dialog om succeser og problematikker i dagligdagen – hvorfor lykkes noget (ikke)?, hvordan lykkes noget (ikke)?
- være klar i forventningerne til hinanden i forhold til produktion, ansvar og samarbejde
- være klar i forventninger til hinanden m.h.t. intern kommunikation og intern "tone"
- sikre en god planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, såvel for den enkelte som for alle i gruppen
- skabe klarhed over handleansvar i konkrete sager
- skabe ro om arbejdet gennem dialog og fastholdelse af overblik
- udfærdige præcise handlereferater ved alle møder

Det anbefales, at medarbejderne:

- til stadighed er bevidst om deres fælles ansvar som medskabere af det gode psykiske arbejdsmiljø
- holder fokus på arbejdsgruppens trivsel
- er rummelige og bevidste om hinandens kompetencer



### **Hvad gør medarbejdergruppen, hvis en kollega er stresset i dagligdagen?**

Medarbejderne opfordres til at:

- forsøge at tale med den stressramte om problematikken
- kontakte nærmeste leder

### **Hvad gør medarbejdergruppen, hvis en kollega er blevet sygemeldt med stress?**

Medarbejderne opfordres til at:

- give kollegaen ro i sygefraværsperioden, al kontakt skal være positiv kontakt, dvs. ingen meldinger fra jobbet med mindre den sygemeldte udtrykkeligt beder om det
- at være samarbejdsvillig i forhold til ledelsens arbejde med at undersøge stressorer for den sygemeldte og gruppen som helhed
- tale konstruktivt om stressproblematikker gennem at søge løsninger for den stressramte og for alle i fremtiden

### **Hvad gør medarbejdergruppen, når en kollega skal vende tilbage efter en sygemelding pga. stress?**

Medarbejderne opfordres til at:

- være forstående i forhold til en tilbagekomstordning med nedsat arbejdsfunktion
- tale åbent om daglige stressproblematikker og deres løsning
- at være i dialog med nærmeste leder, hvis der opstår problemer