

Guide til dialog om arbejdsbelastninger og forebyggelse af arbejdsrelateret stress i enheden



Indhold

Et godt psykisk arbejdsmiljø er et fælles ansvar	3
Ledelsen og arbejdsmiljøgruppens forebyggende arbejde med stress	3
Arbejdsmiljøgruppens rolle i forebyggelsen	4
Systematisk forebyggelse af arbejdsrelateret stress	5
1) Afdæk og kortlæg risikofaktorer.....	5
2) Vurder risikoen for sikkerhed og sundhed	5
3) Forebyg og gennemfør tiltag.....	5
4) Før effektivt tilsyn	6
Redskaber til at arbejde forebyggende med arbejdsrelateret stress	6
Kortlægning af forebyggende indsatser – bilag 1.....	6
Fjern kilder til arbejdsrelateret stress – bilag 2.....	6
Bilag 1 – Kortlægning af forebyggende indsatser	7
På individniveau	7
På gruppeniveau	7
På ledelsesniveau	8
På organisationsniveau.....	8
Bilag 2 – Sten-i-skoen-modellen	9
Litteratur	10

Et godt psykisk arbejdsmiljø er et fælles ansvar

Det psykiske arbejdsmiljø er afgørende for trivsel og mental sundhed. Når trivslen er god, ser man typisk færre sygedage, bedre produktivitet og højere kvalitet i opgaveløsningen. Og vigtigst: det giver mening at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, fordi dette er værdifuldt i sig selv.

Et godt psykisk arbejdsmiljø kræver en målrettet og systematisk indsats på flere niveauer. Det er desuden vigtigt, at indsatsen forankres i hverdagen, og at der følges op løbende. Ledelsen sætter retningen og har ansvaret for rammerne, men resultater skabes i fællesskabet mellem ledere og medarbejdere. Dette samarbejde bygger på åben dialog, nysgerrighed og respekt for forskellige perspektiver for at lykkes.

Ledelsen og arbejdsmiljøgruppens forebyggende arbejde med stress

For langt de fleste medarbejdere, som bliver sygemeldt med stress, er arbejdet eller arbejdsmiljøet en medvirkende faktor i stressbelastningen og senere sygemeldingen. Det betyder også, at arbejdspladsen har en vigtig rolle i forhold til at forebygge og håndtere arbejdsrelateret stress, herunder at skabe rammer for en tryk tilbagevenden til arbejdet for medarbejdere, der bliver sygemeldt med stress.

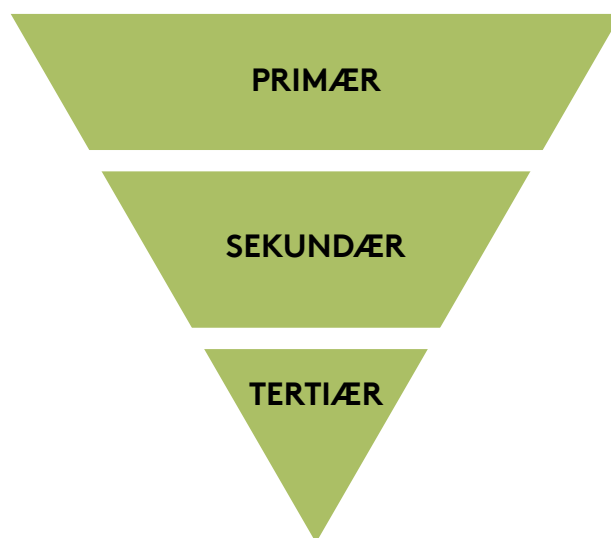
Arbejdsmiljøgruppens rolle i forebyggelsen

Forebyggelse af arbejdsrelateret stress på arbejdspladsen kræver en systematisk og helhedsorienteret tilgang, der inkluderer forebyggelse på flere niveauer i organisationen. Derfor anbefales det, at der i arbejdsmiljøarbejdet tilrettelægges indsatser og fokus, der favner alle organisatoriske niveauer: IGLO (Individ, Gruppe, Leder og Organisation), og som inkluderer følgende tre forebyggelsesindsatser:

De primære forebyggelsesindsatser: at sikre et inkluderende psykisk arbejdsmiljø med nogle gode rammer for arbejdet.

De sekundære forebyggelsesindsatser: at sikre en hensigtsmæssig og tidlig håndtering af signaler på stress.

De tertiære forebyggelsesindsatser: at have et beredskab, der sikrer effektiv hjælp til medarbejdere med alvorlig stress



Modellen med de tre forebyggelsesniveauer vises som en omvendt pyramide, hvor indsatser på det primære niveau har størst betydning for at reducere oplevelsen af stressbelastning, mens den tertiære forebyggelse sker på bagkanten af en sygemelding.

De tre forebyggelsesniveauer har i praksis følgende formål:

Primær forebyggelse:
at hindre sygdom, psykosociale problemer eller ulykker i at opstå.

Sekundær forebyggelse:
at opspore og begrænse sygdom og risikofaktorer så tidligt som muligt.

Tertiær forebyggelse:
at bremse tilbagefald af sygdom og forhindre udvikling og forværring af kroniske tilstande.

Systematisk forebyggelse af arbejdsrelateret stress

Når man som leder, medlem af arbejdsmiljøgruppen (AMG) eller tillidsrepræsentant (TR) vil forebygge arbejdsrelateret stress, er det ofte mest virkningsfuldt at arbejde systematisk efter en firetrinsmodel, der giver overblik og en fælles retning: Start med at afdække og kortlægge risikofaktorer i arbejdet, fortsæt med at vurdere risikoen for sikkerhed og sundhed, iværksæt derefter forebyggende tiltag, der adresserer årsagerne, og før tilsyn med, om indsatserne virker, så de løbende justeres.

Der findes mange veldokumenterede og brugbare værktøjer og redskaber til at arbejde forebyggende med arbejdsrelateret stress. Branche Fællesskab Arbejdsmiljø (BFA) har en række gode vejledninger og guides, som ledelsen, AMG og/eller TR kan benytte.

Læs mere her: <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/>

Essensen af det forebyggende arbejde består således af: Et fælles risikobillede → vurdering → forebyggelse → løbende tilsyn og justering. Disse trin nuanceres nedenfor.

1) Afdæk og kortlæg risikofaktorer

Risikofaktorer i arbejdet kan afdækkes og kortlægges ved at få indblik i lokale data såsom fraværstatistik eller ved at føre samtaler med medarbejdere på arbejdspladsen, fx i perioder med tidspres eller under organisatoriske forandringer. Se desuden bilag 1. Lederen kan sætte rammen for afdækningen og har adgang til data. Arbejdsmiljørepræsentanten (AMR) og TR kan indsamle medarbejderperspektiver.

2) Vurder risikoen for sikkerhed og sundhed

Vurder, hvordan balancen er mellem forekomsten af en risikofaktor og forebyggelsen af denne. Afgør, hvorvidt der er behov for yderligere forebyggende tiltag, eller om man kan fjerne risikofaktoren helt. Se desuden bilag 2. Rollerne fordeles ofte, så lederen fordeler ansvar, mens AMR/TR sikrer inddragelse af medarbejdergruppen.

3) Forebyg og gennemfør tiltag

Når risikofaktorerne er afdækket og risikoen for sikkerhed og sundhed er vurderet, udarbejdes en handlingsplan, så forebyggelsen bliver målrettet. Handlingsplanen beskriver:

- Mål (hvad skal ændre sig)
- Konkrete tiltag (hvad gør vi, hvor, hvornår og hvordan)
- Ansvar og roller (hvem gør hvad)
- Tidsplan og delmål (hvornår udføres indsatserne)
- Opfølgning (hvornår evaluerer og justerer vi indsatserne).

Tænk "småt" og afprøv få, lette løsninger i hverdagen, vurder effekten, og skalér det, der virker. Lederen inddrager AMR/TR i både design og afprøvning. AMR/TR bidrager med medarbejderperspektiver, peger på muligheder og barrierer i hverdagen og hjælper med at omsætte tiltag til praktisk forebyggelsesarbejde.

4) Før effektivt tilsyn

Det er afgørende at føre løbende tilsyn med, om arbejdsmiljøtiltagene faktisk virker. Efter arbejdsmiljølovens §26 har arbejdslederen pligt til at sikre, at de forebyggende indsatser fungerer efter hensigten og justeres, når forhold ændrer sig. Derfor bør der følges op på indsatser. Dette kunne være ved statusmøder i AMG, hvor I ser på de aftalte indsatser og supplerer med observationer fra hverdagen. Dokumentér konklusioner i APV-handlingsplanen, lav løbende justeringer og drop tiltag, der ikke skaber effekt.

I praksis sætter lederen rammen og træffer beslutninger på baggrund af input fra AMR/TR. AMR/TR understøtter tilsynet tæt på hverdagen ved at bringe medarbejderperspektiver ind i statusmøder. Dette kunne fx være information om barrierer og forbedringsmuligheder.

Redskaber til at arbejde forebyggende med arbejdsrelateret stress

Kortlægning af forebyggende indsatser – bilag 1

Med en kortlægning af det forebyggende arbejde har arbejdsmiljøgruppen (AMG) og tillidsrepræsentanten (TR) mulighed for at arbejde med de primære forebyggelsesindsatser og skabe sig et overblik over behov samt drøfte, hvilke indsatser der er iværksat, og hvilke der bør iværksættes. Til kortlægning kan man som repræsentant for medarbejderen – AMR og TR - og som ledelse undersøge omfanget af det forebyggende arbejde i enheden og derudfra drøfte behovet for indsatser på de tre forebyggelsesniveauer.

Redskabet til kortlægning er inddelt i de fire organisatoriske niveauer og kan bruges som spørgeguide i dialog med medarbejdere og ledelse eller som spørgeramme til skriftlig tilbagemelding fra medarbejdere og ledelse.

Bring viden fra kortlægningen ind i jeres APV-tids- og handleplan til at identificere behov for indsatser, iværksæt handlinger og følg op på, om de har den ønskede effekt.

Fjern kilder til arbejdsrelateret stress – bilag 2

Et redskab til at identificere kilder til arbejdsrelateret stress på det sekundære og tertiære forebyggelsesniveau er sten-i-skoen-modellen, hvor der tages en drøftelse af en problemstilling, hvad enten den giver anledning til bekymring for udvikling af arbejdsrelaterede stresssygemeldinger, eller den har medført konkret sygemelding, der ikke skal ramme øvrige medarbejdere eller risikere at gentage sig.

Drøftelsen tager afsæt i en konkret, identificeret problemstilling og har de fire organisationsniveauer i fokus. Den kan foregå i den konkrete afdeling, forskningsgruppen, funktionsteamet mm. og giver anledning til overvejelser om, hvad der ligger til grund for den observerede ubalance mellem krav og ressourcer, som giver anledning til stressbelastning, og om, hvilke muligheder der er for korrigerende handlinger til at forebygge eskalering af belastningen og/eller gentagelse af belastning.

Bring viden fra processen ind i jeres APV-tids- og handleplan til at identificere behov for indsatser, iværksæt handlinger og følg op på om de har den ønskede effekt.

Bilag 1 – Kortlægning af forebyggende indsatser

Spørgsmålene er inddelt i de fire organisatoriske niveauer; individ (medarbejder), gruppe (afdelingen samlet, forskningsgruppen samlet, sektionen samlet m.m.) ledelse (enhedsledelsen), og organisation (på tværs af hovedområdet og evt. SDU-niveau).

I

På individniveau

- Har jeg overblik over balancen mellem egne og opgaver og ressourcer?
- Kan mine opgaver og indsatser prioriteres bedre – og hvem kan evt. hjælpe mig?
- Har jeg fokus på min egen trivsel – og hvordan den kan styrkes?
- Har jeg tilstrækkelig viden om stress – både forebyggelse og håndtering?
- Ved jeg, hvordan jeg kan forebygge og tackle egen stress?
- Har jeg behov for at styrke mine kvalifikationer generelt eller på udvalgte områder?
- Kender jeg mine symptomer?
- Holder jeg fokus på de ting, jeg har indflydelse på?
- Taler jeg med andre om det, der stresser mig?
- Har jeg brug for yderligere professionel hjælp uden for arbejdspladsen?
- Er jeg opmærksom på, hvordan jeg bidrager til det kollegiale fællesskab – med handlinger, stemmer, fortællinger og ordvalg?

G

På gruppeniveau

- Har vi fælles overblik over balancen mellem opgaver og ressourcer?
- Arbejder vi med at styrke den psykologiske tryghed og tillid, fx ved at tale sammen om opgaveløsning, forventninger, samarbejde og gensidig støtte?
- Har vi sat trivsel og stress på dagsordenen?
- Er der plads til at adressere og tale om, når der er usundt pres på?
- Udviser vi mod til at tage fat i kolleger, der ændrer adfærd?
- Støtter vi hinanden i tilfælde af stress?
- Er vi enige om klare samarbejdsaftaler og retningslinjer, når en stressramt kollega skal hjælpes?

L

På ledelsesniveau

- Sikrer vi reel forventningsafstemning om kvalitet, deadlines, prioriteringer og håndtering af forandringer og øvrige udfordringer?
- Har vi opmærksomhed på stress som en mulig problematik?
- Bidrager vi til at aftabuisere stress i gruppen/enheden?
- Er vi lydhøre over for medarbejdere, der henvender sig med fortællinger om belastning?
- Hjælper vi medarbejdere med at prioritere og handle?
- Udviser vi mod til at tage fat i medarbejdere, der ændrer adfærd?
- Kender vi til mulighederne for professionel hjælp til stressramte?
- Er vi opmærksomme på den stressramtes kolleger – dvs. den samlede gruppe/enhed?
- Er vi rollemodeller med hensyn til egen stresshåndtering?
- Bruger og støtter vi hinanden i ledergruppen ift. forebyggelse og håndtering af stress?

O

På organisationsniveau

- Har vi formuleret en vision om psykisk arbejdsmiljø?
- Har vi udarbejdet klare retningslinjer og funktionsbeskrivelser, der klarlægger roller og ansvar?
- Stiller vi krav ud fra en realistisk og objektiv vurdering af forholdet mellem ressourcer og opgaver i de enkelte enheder/grupper?
- Er vi åbne overfor og lytter vi til mellemlederes erfaringer og tanker om trivsel og stressproblematikker, som vi som hovedområdeledelse kan have indflydelse på?
- Etablerer og støtter vi ledergrupper som også har fokus på eget samarbejde og trivsel som del af opgaveløsningen?

Bilag 2 – Sten-i-skoen-modellen

Modellen kan anvendes, når der er identificeret en problemstilling, som giver anledning til risiko for stresssygemelding, eller når der er sket en stresssygemelding. Dialogen med den sygemeldte skal ske på en omsorgsfuld måde og med respekt for det individuelle behov for tilbagevenden til arbejdet.

Niveau	Hvor er problematikken opstået?	Hvordan kommer det til udtryk på I, G, L, O niveau?	Hvad skal gøres på de forskellige niveauer?	Tidsramme: hvem gør hvad hvornår?
Organisation	Hvilken betydning har organisationen haft for problemstillingen?		Hvad kan vi ikke selv klare, som må videreføres til næste ledelseslag?	
Leder	Hvilken betydning har lederen haft for problemstillingen?		Hvad kan lederen gøre?	
Gruppen	Hvilken betydning har gruppen haft?		Hvad kan gruppen gøre?	
Individ	Hvilken betydning har jeg selv haft?		Hvad kan jeg gøre?	

Litteratur

Forstå og forebyg stress – anbefalinger til ledere med personaleansvar, BFA Branche Fællesskab Arbejdsmiljø, Velfærd og offentlig administration

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/stress/stress-paa-kontoret/forstaa-og-forebyg-stress>

Terminologi – Forebyggelse, sundhedsfremme og folkesundhed, Sundhedsstyrelsen

<https://www.sst.dk/~media/caob2ed9165f4c908db3117ba4764058.ashx>

Stressforebyggelse i IGLO-perspektiv – Ansvar og handling på forskellige organisatoriske niveauer

<https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/stress-konflikter-og-usikkerhed/stressforebyggelse-i-iglo-perspektiv>