



Dansk  
Socialrådgiverforening

# Stress-retningslinjer på arbejdspladsen

# Stresspolitik

Vejledning til DS' sikkerhedsrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og ledere

Forord: En fælles sag 2 Det siger aftalen 3 Gode råd 3 Grib opgaven an nedefra 4  
Lederens opgave 5 Hvad skal barnet hedde 6 Identificering af arbejdsbetinget stress 7  
Forebyggelse af arbejdsbetinget stress 8 Håndtering af stress 10 Hent hjælp i DS 11 Her  
kan du få mere at vide 12

## En fælles sag!



Ledere har altid haft ansvaret for, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige. Men de ansatte har også ansvar for at deltage i arbejdet for et godt arbejdsmiljø.

Ved OK-2005 blev det aftalt, at SU/MED har pligt til at fastlægge retningslinjer for arbejdspladsens indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer med arbejdsbetinget stress. Det gælder alle arbejdspladser i kommuner, i regioner og i staten.

Arbejdet for gode og udviklende arbejdsvilkår er således en opgave, der skal løses i fællesskab mellem ledelse og medarbejdere. Og der er brug for gode initiativer! 14 procent af socialrådgiverne føler sig ret meget eller virkelig meget stressede hele tiden, og yderligere 21 procent er stressede noget af tiden, viser CASA's undersøgelse fra 2007 om socialrådgivernes arbejdsmiljø.

Denne vejledning skal give ideer til sikkerhedsrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og ikke mindst ledere om, hvordan man kan komme i gang med at lave retningslinjer om arbejdsbetinget stress uden at sygeliggøre organisationen og medarbejderne.

På mange af de offentlige arbejdspladser er der indgået aftaler om stressretningslinjer. Ideerne i denne pjece kan også bruges til at revidere eller konkretisere stresspolitikken.

Et godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere om konstruktive forslag og aktiviteter kan gøre arbejdspladsen kendt som en attraktiv arbejdsplads. Det betaler sig . både økonomisk og menneskeligt!

*Ulrik Frederiksen*  
Næstformand for Dansk Socialrådgiverforening

## Det siger aftalen

### I kommunerne (KTO-KL § 9) og regionerne ( KTO-RLTN § 11) gælder Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne:

"Der skal i medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg eller samarbejdssystemet aftales retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress, jf. vedlagte protokollat om indsats mod arbejdsbetinget stress. Såfremt sikkerhedsarbejdet ikke varetages af et MED-udvalg, forudsættes at indsatsen koordineres med sikkerhedsorganisationen".

### I staten gælder Samarbejdsaftalen § 5, stk.8. Psykisk arbejdsmiljø herunder arbejdsrelateret stress:

"Samarbejdsudvalget skal fastlægge retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomst af arbejdsrelateret stress. Indsatsen skal koordineres med sikkerhedsudvalget".

## Gode råd

### Tre gode råd til SiR og TR:

- Aftal, hvordan I deler opgaven imellem jer. Det er oplagt, at SiR har et hovedansvar for denne opgave, men da der er tale om udmøntning af en overenskomst, er TR en naturlig part i sagen
- Start nedefra . tal om stress og behovet for retningslinjer om stress med jeres kolleger, f.eks. på et klubmøde, så I får konkrete ideer med til drøftelserne i MED/SU.
- Tag en uformel snak med ledelsen om jeres overvejelser og giv bud på, hvordan I griber arbejdet an. Husk, at kimen til de gode forhandlingsresultater bliver lagt mellem forhandlingerne.

### Tre gode råd til lederen

- Stil spørgsmål, masser af spørgsmål, til TR, SiR og til dine medarbejdere om deres holdninger og forventninger til stresspolitik.
- Overvej, hvordan du samtænker udvikling af de ansattes arbejdsmiljø og udvikling af kvalitet i ydelserne
- Det, du fokuserer på, får du mere af! Hvordan kan du på én gang arbejde med stress og trivsel?

### Fem minutter til brok

+Vi har aftalt indbyrdes, at vi kun må brokke os fem minutter hver morgen. Man kan bede om to minutter mere hos en kollega, men så er det også slut! Det har givet en helt anden positiv stemning!+  
TR fra Århus Kommune.

## Grib opgaven an nedefra

Traditionelt er det hoved-MED-udvalget eller hovedsamarbejdsudvalget, der igangsætter nye personalepolitiske aftaler og udstikker rammer for, hvordan de lokale udvalg kan følge op og udfylde aftalen.

DS anbefaler at begynde processen nedefra: TR og SiR kan drøfte ideer til stresspolitik og ønsker til retningslinjer på klubmøder eller i mere uformelle sammenhænge. Send ideerne op i systemet, der er ingen grund til at vente på hovedudvalget.

Start med at gennemføre en idéudviklingsproces med både ledere og medarbejdere. De ideer, som I ønsker skal blive til retningslinjer, tages med til jeres lokale SU/MED-udvalg.

Andre ideer kan være et bidrag til jeres uformelle øveregler som f.eks. kan handle om hvordan I kan blive bedre kan hjælpe og støtte hinanden i jeres daglige arbejdsfællesskab.

## Stress af - caféseminar

### Idéudviklingsproces om forebyggelse og håndtering af stress i det daglige arbejde

Arrangér mindre borde med plads til 5-6 personer. Hvert cafébord arbejder med ét delemne og skriver ideerne ned på store stykker papir. Man bruger ca. 20 minutter ved et bord, hvorefter man går på besøg i en ny café efter eget valg. Hvert bord har en cafévært, som refererer diskussionen for de nye deltagere. Alt efter ambitionsniveau kan man vælge, at alle skal igennem alle caféer eller kun nogle af dem. I sidste caférunde vurderer deltagerne, hvilke ideer der er de bedste og vigtigste.

Delemner:

1. Hvad skal man som medarbejder/-gruppe gøre for en stresset kollega? Hvordan forebygger man?
2. Hvad skal man som leder/arbejdsplads gøre for en stresset medarbejder? Hvordan forebygger man?
3. Hvad skal man som medarbejder gøre for en stresset leder? Hvordan forebygger man?
4. Hvad skal man som leder gøre for en stresset leder? Hvordan forebygger man?

Lav en fælles opsamling på de gode ideer. Renskriv notaterne, som formidles til deltagerne og til SU/MED.

Husk, at det også er muligt at vende spørgsmålene om og fokusere på trivsel og arbejdsglæde og på, hvordan man får mere af det!

## Lederens opgave - fra damagecontrol til ledelse af arbejdslyst

Stress koster i sygefravær og mistrivsel. Der er en klar sammenhæng mellem god personalepleje og reduceret forekomst af stress og sygefravær. Som leder kan du på flere punkter gøre en aktiv indsats. Du kan skabe en sund arbejdskultur, støtte dine medarbejdere gennem personlig dialog og i samarbejde med personaleudvalg udvikle konkrete retningslinjer, der sætter mål for trivsel og reduktion af sygefravær.

### De gode spørgsmål

- Hvilke opgaver finder medarbejderen interessante og værdifulde?
- Hvilke opgaver ville medarbejderen gerne have mere tid til? Hvilke barrierer er der for det?
- Hvilke muligheder er der for at omprioritere? Hvad er vigtigst at bevare? Hvem skal inddrages?

## Fem fokuspunkter for ledere om trivsel og stress

### Forpligtelse

Ledelsen har det lovpligtige ansvar for, at medarbejdere kan udføre deres arbejde uden at blive syge.

### Forståelse

Sæt tid af til dialog med medarbejderne. Spørgeskemaer er ikke altid nuancerede nok og afspejler sjældent medarbejderes fulde opfattelse af deres situation.

### Fokus

Man får det, man sætter fokus på. Vil du skabe et sundere arbejdsmiljø, så sæt fokus på, hvad I på arbejdspladsen kan få ud af at sætte stress eller trivsel på dags

ordenen. Skab . i grupper og individuelt . overblik over sammenhænge mellem tanker, følelser, krop og handlinger. Optræn evne til at fastholde fokus på faglighed og prioriterede opgaver.

Sæt den enkelte fri ved at fokusere på opgaver, samarbejde, krav og kultur frem for på den enkeltes evner, faglighed og personlighed.

### Frihed

Ansatte, der oplever indflydelse på eget arbejde og plads til initiativ, er mere motiverede end ansatte, der oplever fremmedstyring af deres arbejde. Vær opmærksom på, hvordan du som leder definerer arbejdsopgaver og på, hvordan I på arbejdspladsen integrerer udefrakommende værktøjer og dokumentationsredskaber i arbejdet.

### Fantasi

Skab en kultur, hvor de gode ideer kan komme til orde. Brug redskaber, der kan give ny luft til udfordringerne. Det gælder om at skabe tryghed, åbenhed og dialog . for den enkelte, for afdelingen og for hele organisationen.

### Idé til fælles diskussion

- Fleksibilitet
- Selvledelse
- er det medicin eller bvirus?

## Temadag for SU/MED om stress

På det kommunale og regionale område har Parternes Uddannelsesfællesskab (PUF) tilbud til SU/MED-udvalg om temadage om stress . [www.puf.dk](http://www.puf.dk)

### Vær konkret

- +Pyh, hvor er jeg stresset!+
- +Hvad mener du egentlig?+

Så udmattet, at helbredet er i fare?

Opkørt og presset?

Travl, men tændt?

### Trivsel

+Trivsel . eller det psykiske arbejdsmiljø . kan ikke (på samme måde) gøres til et ansvar alene for ledelse og sikkerhedsrepræsentant. Vi har et fælles ansvar for, hvordan vi behandler hinanden. Trivsel på vore arbejdspladser fordrer, at vi alle påtager os et ansvar for fællesskabet. Ledelsen har et særligt ansvar for at skabe en kultur, hvor der er tydelige mål, og hvor der gives tilbagemeldinger, men alle skal bidrage til at etablere en åben dialog, hvor man i tillid kan komme med sine synspunkter+

*Klip fra Rebild Kommunes personalepolitik*

## Hvad skal barnet hedde?

Det er en god idé at inkludere retningslinjerne om stress i en bredere +Trivsel og sundhedspolitik+, der også kan indeholde retningslinjer for vold, mobning og chikane, sundhedsfremmetilbud, sygefraværssamtaler mv.

### Der er forskel på **retningslinjer** og **politik**

+Retningslinjer+**skal** aftales i MED/SU - dvs. at arbejdsgivere og medarbejdere skal være enige. Det er en god idé at indarbejde bestemmelser om evaluering og justering af arbejdspladsens retningslinjer.

En +politik+ kan ensidigt fastlægges af ledelse eller politikere.

## De seks guldorn

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har dokumenteret effekt for et godt arbejdsliv, hvis man satser på seks faktorer:

- Indflydelse på eget arbejde
- Mening i arbejdet
- Belønning, der passer til den indsats, der ydes
- Forudsigelighed om de store linjer i arbejdet
- Social støtte fra kolleger og fra ledelse
- Krav afmålt efter de ressourcer, der er, og klare krav om, hvad der forventes

Desuden anbefales at man satser på at udvikle arbejdspladsens sociale kapital: høj tillid, oplevelse af retfærdighed og et godt samarbejde.

## Identificering af arbejdsbetinget stress

Et godt udgangspunkt for arbejdet er at få fælles viden og uddannelse. Skaf mere viden om, hvad stress er, og hvordan det opstår.

Sæt fokus på de organisatoriske stress-signaler. Har I en arbejdsplads med overskud eller underskud?

### Er der problemer med:

- Højt sygefravær
- Stor personaleudskiftning
- Omfattende eller skjult overarbejde
- Ineffektivitet, dårlig service og fejl i arbejdet
- Manglende tilbud om og deltagelse i efteruddannelse, m.v.
- Manglende engagement og fællesskabsfølelse
- Samarbejdsproblemer og magtkampe, klikker og sladder
- Klager over manglende information og dårlig kommunikation
- Udpræget ironisk og sarkastisk tone
- Mobning, chikane
- Vold eller trusler

### De gode spørgsmål

Hvad ved vi allerede nu om omfanget?

Hvad skal undersøges nærmere?

Hvad er konsekvenserne . både for den enkelte og for arbejdspladsen?

Hvad gør vi allerede nu? Hvad virker, og hvad virker ikke?

### Kortlægningsmetoder Æ DS anbefaler

Tag beslutning om, hvilke metoder vil I tage i anvendelse på jeres arbejdsplads, for løbende at kunne identificere problemer med stress. Tag også beslutning om, hvornår og hvordan SU/MED følger op.

Arbejdspladsvurdering (APV) er et rigtig godt værktøj til at få kortlagt det psykiske arbejdsmiljø. Udarbejdelse af APV er lovpligtigt. Den skal udarbejdes hvert tredje år og hver gang der sker større ændringer på arbejdspladsen. APV'en skal også indeholde en vurdering og opfølgning på sygefravær.

*Spørgeskemaundersøgelser* om stress eller mere bredt om det psykiske arbejdsmiljø, trivsel og medarbejdertilfredshed kan være nyttige. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har udarbejdet et godt spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø (også kaldet Øredækkerenq).

*Skab overblik over arbejdsbelastningen ved at måle antallet af sager* samlet set og hos den enkelte medarbejder.

Træf beslutning om hvor mange sager hver medarbejder maksimalt må have. Det er også en god ide at klarlægge de økonomiske konsekvenser af sygemeldinger og personaleudskiftninger, samt sanktioner vedr. manglende refusioner, når f.eks. lovgivningsbestemte opfølgninger ikke kan nås.

*Anmeldelse* af arbejdsbetingede sygemeldinger til Arbejdstilsynet og Arbejdsskadestyrelsen (eller arbejdspladsens forsikringsselskab) skal altid ske. SiR bør sende en kopi af anmeldelsen til DS, så foreningen har mulighed for at følge op.

## Forebyggelse af arbejdsbetinget stress

Hvordan kan man skabe trivsel og arbejdsglæde, og hvordan kan det kobles til udvikling af kvalitet i de socialfaglige ydelser?

Hvordan kan man indrette strukturer, systemer og kulturer, så de understøtter følgende elementer, som er særlig vigtige for socialrådgivere:

- effektiv organisering af arbejdet
- tilstrækkelige personaleresourcer i forhold til opgaverne, også ved sygemeldinger
- anerkendende ledelse, der tager ansvar for at udstikke gode rammer og vilkår
- mål for og prioritering af arbejdsopgaver
- konkrete aftaler om, hvornår arbejdet er udført godt nok
- overholdelse af normal arbejdstid
- muligheder for supervision og feedback på håndtering af faglige udfordringer og følelsesmæssige belastninger
- mulighed for efter/videreuddannelse og udvikling i arbejdet
- forebyggelse af vold og trusler
- en god introduktion af nye medarbejdere

### DS' vejledende sagstal

DS anbefaler vejledende sagstal, og giver mulighed for at melde ind, hvilke sagstal I selv har aftalt på jeres arbejdsplads. Gå ind på [www.socialrdg.dk/sagstal](http://www.socialrdg.dk/sagstal)

### De gode spørgsmål

Hvilken slags arbejdsplads drømmer vi om?

Hvilke mål vil vi sætte os på kort sigt og på langt sigt.

Hvad fungerer egentlig rigtig godt hos os?

Hvad kan vi lære af det?

### DS anbefaler følgende målsætninger

Sæt mål om:

- at nedsætte antallet af stressrelaterede sygedage
- at nedsætte personaleomsætningen
- max. antal sager pr. medarbejder
- at øge antallet af ansøgere til opslåede stillinger
- at øge muligheden for efter/videreuddannelse
- at have styr på omfanget af overarbejde
- at få positive resultater på undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø (øget arbejdsglæde)

### Sygefravær

Vær opmærksom på at en lav sygestatistik ikke altid viser de reelle forhold. Et lavt sygefraværsniveau kan også skyldes, at medarbejdere med langt sygefravær er blevet afskediget. Det er langt fra alle syge og stressede medarbejdere, der melder sig syge.

### Efter/videreuddannelse

Det er en vigtig forudsætning for ikke at udvikle arbejdsrelateret stress, at man har muligheder for at bruge og udvikle sine faglige kompetencer. Oplevelsen af at være kompetent, professionel og fagligt velfunderet er en meget vigtig buffer mod stress.

Vær opmærksom på +Aftale om individuel kompetenceudvikling+, der fastslår, at alle



socialrådgivere ansat i kommuner og regioner har krav på en individuel kompetenceudviklingsplan.

#### Andre ideer

- Skal der inddrages spørgsmål om arbejdspress og balancen mellem arbejde og privatliv i den årlige medarbejderudviklingssamtale?
- Skal lederne have særlig efteruddannelse om psykisk arbejdsmiljø?
- Hvilke sundhedsfremmetilbud skal være på arbejdspladsen? Sundheds-tjek, massage, motion, frugtordninger ? Hvad kan øge trivslen på arbejdspladsen?
- Skal der indføres ret til anonym psykologbistand og socialrådgiverbistand som et medarbejdergode?
- Skal leder , TR og SiR afholde jævnlige

statusmøder om ressourcesituationen (sagsmængde, bemanningssituation, trivsel)?

- Skal medarbejderne i højere grad inddrages i tilrettelæggelsen af arbejdstiden?
- Skal sikkerheds- eller tillidsrepræsentanten uddannes til stressvejleder?

#### Dokumentation

For at kunne dokumentere, om en indsats virker, er det vigtigt at sørge for registrering på de mål, I sætter jer, f.eks. om hvordan udviklingen er på antallet af stresssygemeldinger, personaleomsætning, m.v.

Aftal, hvordan I følger op på det, hvis ikke målene nås - og hvordan I fejrer det, når de bliver nået!

## Håndtering af stress

SU/MED skal udarbejde konkrete retningslinjer for, hvordan arbejdspladsen agerer, hvis der opstår problemer med stress.

Det er en god idé at have retningslinjer for, hvad der skal gøres både for den stressramte medarbejder og for den afdeling eller arbejdsgruppe, som den stressramte er en del af.

### De gode spørgsmål

Hvem har ansvar for hvad? Hvordan samarbejder TR, SiR, leder, personaleafdeling?

### Hvad kan man gøre som kollega?

Er en kollega stresset eller på vej til at blive det, kan man opfordre kraftigt til, at man inddrager ledelse, kolleger eller teams med henblik på hjælp, evt. hjælp til at gå til ledelsen. Den stressede kan tilbydes at tage en kollega med til samtale hos ledelsen.

*Eksempel fra stresspolitik på en SoSu-skole.*

### Mental forberedelse

Forestil dig, at din medarbejder/din kollega har sygemeldt sig på grund af stress. Hvad tænker du? Hvordan vil du reagere umiddelbart? Hvad vil du gøre her og nu? Hvilke konsekvenser vil det få? Hvad vil du gøre på længere sigt? Og hvad kan det resultere i?

Hvordan får vi et godt samarbejde med eksterne samarbejdspartnere? Hvordan undgår vi, at stress gøres til den enkeltes problem?

### DS anbefaler

- at den stressramte for at forebygge en sygemelding får mulighed for i en periode at løse begrænsede arbejdsopgaver i rolige omgivelser (bør kombineres med andre tilbud)
- at arbejdspladsen tilbyder og betaler udgifter til supervision eller stressbehandling hos psykolog eller arbejdsmedicinsk klinik både før, under og efter en stresssygemelding
- at arbejdspladsen accepterer, at den stressramte får ro til at restituere sig (sygemelding)
- at leder, SiR, TR og personaleafdeling aftaler en plan for, hvem der har ansvar for hvad i tilfælde af stresssygemeldinger
- at der ansættes vikarer, omorganiseres eller omprioriteres, så sygemeldingen ikke udløser stress og sygemeldinger hos kollegerne
- at afdelinger og ledere på arbejdspladsen, som har problemer med arbejdsmiljøet, tilbydes konsulentbistand fra en autoriseret arbejdsmiljørådgiver eller tilsvarende, så problemerne kan blive løst.

### Tilbagevenden til arbejde efter sygemelding

Lav aftaler om hvilken kontakt der skal være med en sygemeldt medarbejder og om, hvordan vedkommende vender tilbage til arbejdspladsen. Vær opmærksom på, at alvorligt stressramte har et stort behov for ro, søvn og hvile for at kunne restituere sig. Den sygemeldte skal gerne hurtigt tilbage på arbejdspladsen, men kun så hurtigt, som vedkommende er i stand til at klare. Det vil være helt individu-

elt, hvornår det kan ske, og om man skal gøre brug af en deltidssygemelding).

Det er meget vigtigt, at de forhold, som var årsagen til sygemeldingen, bliver ændret, inden den sygemeldte kommer tilbage til arbejdet. Ellers risikerer man en ny sygemelding.

### Personlige strategier

Det er den enkelte person, der reagerer på u hensigtsmæssigheder i arbejdsbelastningen. Det vil derfor også være forskelligt, hvilke strategier den enkelte person kan have gavn af at benytte for at imødegå stress-reaktionerne. Vær opmærksom på, om en kollega ændrer adfærd, f.eks. isolerer sig. Som stressramt kan man ikke altid selv kan se, at man har behov for hjælp.

### Gør stress til et fælles problem

Selv om det er den enkelte ansatte, der reagerer med stress-symptomer, så er det forhold på arbejdspladsen der ligger til grund for problemerne. Gør det legalt at tale åbent om arbejdsbelastninger og reaktioner, men lad det ikke dominere arbejdsdagen.

### Hent hjælp hos DS

Hvis du støder på vanskeligheder i arbejdet med at få sat stressretningslinjer på dagsordenen på din arbejdsplads, så kan du bruge DS-konsulenter i regionen som sparringspartner. Find din regionskonsulent på DS' hjemmeside.



## Her kan du få mere at vide

### Gode genveje til DS' hjemmeside

- [www.socialrdg.dk/stress](http://www.socialrdg.dk/stress)
- [www.socialrdg.dk/sagstal](http://www.socialrdg.dk/sagstal)
- [www.socialrdg.dk/tr](http://www.socialrdg.dk/tr)

### Pjecer og materialer, der er henvist til i denne vejledning

- Aftale om trivsel og sundhed. [www.kto.dk](http://www.kto.dk)
- Individuel kompetenceudvikling, en vejledning om Aftale om individuel kompetenceudvikling. KL, DS, HK/K, m.fl. Kan downloades på DS hjemmeside
- Protokollat om arbejdspladsens indsats for at reducere eller minimere forekomst af arbejdsbetinget stress. [www.kto.dk](http://www.kto.dk)
- Spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø (3-dækkeren), NFA, [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)
- Sygefravær og arbejdsmiljø. Arbejdstilsynet, 2005, [www.at.dk](http://www.at.dk)
- Socialrådgivernes psykiske arbejdsmiljø og arbejdsliv, CASA, 2007. Kan downloades på DS' hjemmeside.

### Litteratur

- Arbejdsmiljø i kommuner og regioner, PUF, AOF's forlag, 2008.
- Bo Netterstrøm: Stress på arbejdspladsen, Reitzel, 2002.
- Lis Lyngbjerg Steffensen: Ledelse og stress, JP-forlag, 2007
- Det Personalepolitiske Forum: Stresshåndbogen. Stop stress - skab trivsel i fællesskab. [www.personaleweb.dk/stresshaandbogen](http://www.personaleweb.dk/stresshaandbogen)

### Hjemmesider

- [www.personaleweb.dk/stress](http://www.personaleweb.dk/stress)
- [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)
- [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)
- [www.ftf.dk/stress](http://www.ftf.dk/stress)
- [www.puf.dk](http://www.puf.dk)



Dansk Socialrådgiverforening

TOLDBODGADE 19A, POSTBOKS 69, 1003 KØBENHAVN K, TLF. 7010 1099, FAX: 3391 3019,  
WWW.SOCIALRDG.DK  
ILLUSTRATION: MAJBRIIT LINNEBJERG, PRODUKTION: DS FEBRUAR 2009