

Indledning

Vestforbrænding skal være en attraktiv arbejdsplads. Resultatet af en attraktiv arbejdsplads er tilfredse medarbejdere der trives, større effektivitet, lavere personaleomsætning og mindre sygefravær. Et væsentligt element i den attraktive arbejdsplads er at undgå negativ stress og andre negative faktorer, der modvirker arbejdsglæden.

Mennesker reagerer forskelligt i de samme situationer. Det, der er stressende for den ene, kan være stimulerende for den anden. Mange siger ofte: "Jeg er stresset." Det er en bemærkning, vi ofte kan høre på arbejdspladsen. At have travlt i perioder er ikke det samme som at have stress. Alle kender til "sommerfugle i maven", og de fleste kan lide, at adrenalinet flyder i blodet en gang imellem, uden at de af den grund vil kalde sig stressede.

Travlhed i kortere perioder kan være en sund og naturlig dimension i det gode og spændende arbejde. At være presset i en kortere periode øger opmærksomheden, gør mennesker i stand til at yde en større indsats og præstere mere. Ekstrem arbejdsbelastning hver dag i lange perioder kan derimod have en uheldig indvirkning på helbredet i form af negativ stress. I det nedenstående er ordet stress ment, som den negative stress, som vi på Vestforbrænding aktivt vil modvirke.

Stresspolitik

Formålet med stresspolitikken er at modvirke stress, da stress indvirker negativt på den enkelte, dennes arbejdsindsats og arbejdsmiljøet.

Vestforbrænding vil aktivt modvirke stress

Målet er:

- 1. At stress er et element på arbejdspladsen, som vi er opmærksomme på og taler om**
- 2. At stress modvirkes aktivt i dagligdagen**
- 3. At der er klar ansvarsfordeling i den daglige håndtering af stress – og at vi alle tager vores ansvar**
- 4. At der er klare retningslinier for hvordan vi håndterer stress, når det opstår – og hjælp at hente til afhjælpning af stressproblemer**

Midler til at opnå ovenstående mål er beskrevet i bilag 1 og 2 til Vestforbrændings stresspolitik.

Bilag 1 til Vestforbrændings stresspolitik - Retningslinier og midler til at leve op til stresspolitikken

I dette bilag er givet nogle retningslinier, som vi alle skal følge, for at leve op til målene 1-4 i vores stresspolitik:

Ad 1: At stress er et element på arbejdspladsen, som vi er opmærksomme på og taler om

Symptomer på stress, som vi skal være opmærksomme på og reagere på

For at undgå negativ stress er det vigtigt, at virksomhedens ledere arbejder på at bevare og udvikle de forhold, der skaber god trivsel. Men det er også vigtigt, at alle i virksomheden – og især ledere – er opmærksomme på signaler, som kan indikere, at stress er under opsejling.

Negativ stress viser sig på mange måder, da hver person har sine stressreaktioner. Det drejer sig derfor om at være opmærksom på væsentlige ændringer i den enkelte persons adfærd og fysiske tilstand. Der kan forekomme ændringer i den enkelte medarbejders:

- initiativ og interesse i arbejdet
- produktivitet og kvalitet i arbejdet
- holdning til arbejdet
- humør
- forbrug af tobak, alkohol og medicin
- helbred

Hvis der i afdelingen observeres tegn på stress hos en eller flere medarbejdere, skal dette tages op og diskuteres (se endvidere bilag 2 om ansvar).

Der henvises også til Vestforbrændings fraværspolitik, punkt om "afholdelse af fraværssamtaler". Disse samtaler bør anvendes til at diskutere medarbejderens trivsel, herunder evt. stress.

Ad 2: At stress modvirkes aktivt i dagligdagen

Hvad modvirker negativ stress?

Basale forhold, som er med til at skabe god trivsel og mindske risici for negativ stress er bl.a.:

- **Indflydelse** på eget arbejde er fx indflydelse på arbejdets indhold, arbejdsmetoder og tidspunkt for arbejdsindsats. Handlefrihed giver ofte en større ansvarsfølelse over for resultatet.
- **Mening og sammenhæng i arbejdet** handler om, at arbejdet giver mening, at den enkelte kan se, hvad han/hun bidrager med i forhold til virksomhedens overordnede mål. Lederne bør sikre sig, at alle medarbejdere har klare, entydige mål og succeskriterier.

- **Forudsigelighed** handler om at få relevante informationer på det rigtige tidspunkt for at undgå uvished og utryghed. Vision, strategi og indsatsområder bør stå klart for den enkelte. Der bør være klarhed omkring arbejdets mål, arbejdsmetoder og forventningerne til den enkeltes arbejdsindsats.
- **Støtte** kan være både faglig og social. Den skal ydes af både ledere og kolleger. En sådan støtte/coaching i arbejdet kan medvirke til, at den enkelte bliver bedre til at håndtere jobkravene, og sikrer samtidig en bedre opgaveløsning og motivation.
- **Belønning** kan fx være ros, anerkendelse, løn eller mulighed for udvikling og karriere. Belønningen bør stå i forhold til indsatsen. Den enkelte skal modtage rettidig konstruktiv og fremadrettet kritik, hvis opgaverne ikke løses tilfredsstillende.
- **Kravene** skal passe til ressourcerne. For få og for lette krav i forhold til ressourcerne kan lige såvel som for mange og for svære krav skabe en tilstand af stress. De fleste mennesker kan dog bedst lide at have nok at bestille, og at arbejdsopgaverne er udfordrende.

Ad 3: At der er klar ansvarsfordeling i den daglige håndtering af stress – og at vi alle tager vores ansvar

Om ansvar – se bilag 2

Ad 4: At der er klare retningslinier for hvordan vi håndterer stress, når det opstår

Hvordan tages fat i problemerne hvis der er opstået negativ stress hos en medarbejder eller i en afdeling / funktion?

Vestforbrænding sikrer både et forebyggende og et helbredende beredskab til håndtering af stress. I begge tilfælde benyttes eksterne specialister, for at sikre hurtig og professionel håndtering af stressproblemer.

Det forebyggende beredskab kan bruges som rådgiver for grupper eller enkeltpersoner, hvor der er kritik af, eller utilfredshed med, det psykiske arbejdsmiljø, og hvor det sandsynligvis skyldes stress. F.eks. kan beredskabet bruges til at lave oplæg om stress og måder at undgå det, informationsmateriale, gennemførelse af tests, der kortlægger problemets omfang i en gruppe, og i det hele taget hjælpe gruppen til at tale om problemet og til selv at løse problemet, jf. ansvarsoversigten i bilag 2. Det forebyggende beredskab kan også bruges som rådgiver, når en person skal begynde at arbejde igen efter et stressrelateret sygdomsforløb, så man undgår, at vedkommende bliver syg af stress igen.

Det helbredende beredskab skal anvendes, hvis der konstateres et konkret fremskredent stressproblem hos en eller flere personer. Det helbredende beredskab skal have tilknyttet specialister (f.eks. psykologer og psykiatere), der direkte kan hjælpe den stressramte, samt medvirke til at hjælpe vedkommende med at lave en plan for en god og stressfri tilbagevenden til arbejdet.

Henvendelser til både det forebyggende og helbredende beredskab behandles fortroligt, og Vestforbrænding vil således ikke få adgang til oplysninger om sådanne henvendelser.

Bilag 2 til stresspolitikken - Stressansvarlighed på alle niveauer

Ansvar for at undgå og håndtere stressproblematikker i dagligdagen ligger på flere niveauer.

FOREBYGGENDE ARBEJDE MED STRESS:

Der er det **organisatoriske**, som er Chefkredsens, ansvar:

- at skabe en balance mellem de krav og mål i forhold til de ressourcer der afsættes
- 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, som administrativt, som personalemæssigt
- at sørge for en vedvarende og konstruktiv dialog med alle ledelsesfora, for at kunne vedholde eller skabe en balance i krav, mål og ressourcer i dagligdagen
- at sikre aktive ledelsesnetværk til sparring af problematikker vedr. ledelsesopgaven
- at være opmærksom på ubalancer, der kan skabe stress og manglende trivsel

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

Lederen

I det forebyggende arbejde skal **lederen** tage medansvar for medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø gennem det at:

- skabe klarhed om roller og ansvar
- give medarbejderne feedback
- sikre medarbejderne medindflydelse og medbestemmelse gennem dialog, information og inddragelse
- være klar i forventningerne til medarbejderne ift. mål, opgaver, ansvar og samarbejde
- sikre god planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, for gruppen og for den enkelte
- skabe rammerne for og hjælpe medarbejderne til at kunne varetage arbejdsopgaverne selvstændigt
- prioritere opgaverne i tvivlstilfælde
- vise medarbejderne sammenhænge i organisationen, ved at sikre, at information om organisationens overordnede mål og krav, samt produktionsveje står klar for alle medarbejdere
- være lyttende og handlende ift. medarbejderproblematikker
- sikre medarbejdernes muligheder for at passe deres kerneydelser
- skabe ro om arbejdet

Det kræver at lederen:

- til stadighed arbejder på at have de fornødne følelsesmæssige og sociale kompetencer
- holder sig i balance og uden stress
- holder fokus på personaleledelse

Medarbejdergruppen

I det forebyggende arbejde, skal **medarbejdergruppen** tage **medansvar** for det psykiske arbejdsmiljø gennem det 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 ift. produktion, ansvar, samarbejde
- være klar i forventninger til hinanden mht. intern kommunikation og intern "tone"
- bidrage til at der sikres en god planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, for gruppen og for den enkelte
- skabe klarhed over handleansvar i konkrete sager
- skabe ro om arbejdet gennem dialog og fastholdelse af overblik
- udfærdige præcise handlereferater ved alle møder

Det kræver at gruppen:

- er bevidst om deres fælles ansvar, som medskaber af et godt psykisk arbejdsmiljø
- holder sig i balance og uden stress
- har fokus på arbejdsgruppens trivsel

Den enkelte medarbejder

I det forebyggende arbejde, skal den enkelte **medarbejder** tage **medansvar** for det psykiske arbejdsmiljø gennem det 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 mht. samarbejde og kommunikation
- sikre en god planlægning og tilrettelæggelse af eget arbejde
- skabe klarhed over eget handleansvar i konkrete sager
- skabe ro om arbejdet gennem dialog og fastholdelse af overblik

Det kræver at den enkelte:

- til stadighed er bevidst om sit ansvar, som medskaber af et godt psykiske arbejdsmiljø
- fokuserer og arbejder på at holde sig i balance og uden stress
- har fokus på arbejdsgruppens trivsel

HÅNDTERING AF STRESSTILFÆLDE

Hvis en medarbejder er stressramt i dagligdagen er det:

Lederens ansvar at:

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

Det er **gruppens** ansvar at:

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

Det er **den enkeltes** ansvar at:

- gå til nærmeste leder og arbejde på at få afbalanceret situationen
- at sige hensigtsmæssigt til og fra ift. personlige ressourcer

Hvis en medarbejder er blevet sygemeldt med stress:

Er det er **lederens** ansvar, at:

- ressourcestyre så der sikres tid til, at medarbejderen får ro fra arbejdet i sygefraværsperioden
- orientere den sygemeldte om, at personalefunktionen kontakter vedkommende
- opfordre medarbejderen til at tage kontakt til egen læge og Vestforbrændings eksterne stressberedskab
- orientere personalefunktionen med det samme medarbejderen sygemeldes
- have kontakt med medarbejderen igennem hele sygeforløbet enten gennem personalefunktionen eller selv, 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
- Skabe sig et overblik over om dette er et enkeltstående tilfælde eller et symptom på generelle stressproblemer i medarbejdergruppen

Det er **gruppens** ansvar, 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 samarbejdsvillige ift. 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

Den **enkelte medarbejder** skal vide:

- man bliver kontaktet af hhv. leder og en medarbejder fra personalefunktionen i sygefraværsperioden
- man skal være med til at planlægge egen tilbagekomst når man er klar

Når en medarbejder skal vende tilbage til arbejdet efter en sygemelding pga. stress:

Lederen har ansvaret for at:

- der aftales et møde med medarbejderen inden arbejdet genoptages, hvor personalefunktionen også deltager. Der er 4 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
- de udløsende stressorer er fjernet fra medarbejderens arbejde
- have en tæt dialog med medarbejderen 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

Det er **gruppens** ansvar 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