

# ***Stress-af*** *køgebogen*

Historier fra arbejdspladser, hvor arbejdsglæde og trivsel hører til dagens orden, og hvor stressforebyggelse og stresshåndtering er noget der prioriteres

# Indhold

Side 2

Forord	3
Kogebogens "Opskrifter"	4
Politikredsen - Trivsel og menneskelighed frem for stress	6
Restaurationen - der signalerer ro og opmærksomhed	12
ATP i Hillerød - Det startede med en organisationsændring	16
Allerød Kommune - Fokus på trivsel	21
Efterskrift	26

# Forord

---

Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser har som opfølgning på værktøjskassen om stress og stresshåndtering udarbejdet denne "Stress-af kogebogen".

Stress-af kogebogen er historier fra arbejdspladser, hvor arbejdsglæde og trivsel hører til dagens orden, og hvor stressforebyggelse og stresshåndtering er noget, der prioriteres.

Hensigten med bogen er at levere idéer og inspiration til, hvordan din virksomhed eller arbejdsplads kan arbejde fra stress til trivsel. Trivsel er et godt psykisk arbejdsmiljø og en arbejdsplads, hvor ledere og medarbejder trives, giver arbejdsglæde og leverer bedre resultater.

Vi håber, at historierne kan inspirere dig og din virksomhed til at nå det resultat.

Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser vil gerne sige tak til de ledere, medarbejdere og udviklingskonsulenter, der har bidraget til kogebogens indhold.

**Stress-af kogebogen er en del af en serie bestående af:**

Håndbog om psykisk arbejdsmiljø A-Å

Værktøjskassen: Alenearbejde

Værktøjskassen: Jobusikkerhed

Værktøjskassen: Møbning

Værktøjskassen: Overvågningsarbejde

Værktøjskassen: Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder

Værktøjskassen: Stress og stresshåndtering

Værktøjskassen: Gravid i job – lykkelige omstændigheder

Værktøjskassen: Det rummelige arbejdsmarked – hvordan skaber vi plads til alle?

Værktøjskassen: At arbejde systematisk med fravær - fra fravær til nærvær.

Værktøjskasserne kan hentes på Branchearbejdsmiljørådet hjemmeside [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)

eller købes i Videncenter for Arbejdsmiljø eller bestilles på hjemmeside [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)

*Denne kogebog leverer ikke de sædvanlige kulinariske oplevelser, men i stedet en inspirerende rejse gennem arbejdspladser. De forskellige arbejdspladser har hver især gjort deres for at krydre hverdagen med arbejdsglæde, motivation og udfordringer. De har på hver deres måde bidraget til en række "menuer" bestående af en god portion arbejdsglæde med alt, hvad det indebærer.*

## Kogebogens "Opskrifter"

Side 4

Hensigten med bogen er at levere idéer og inspiration til, hvordan man på forskellig måde kan organisere en hverdag med mindre stress på branchens arbejdspladser. Ledere, medarbejdere og udviklingskonsulenter har bidraget til kogebogens opskrifter. De fleste opskrifter er velgennemprøvede og har rødder i arbejdslivets dagligdag. Bidragene består af forskellige opskrifter på, hvordan man fremmer trivsel og hæmmer stress, f.eks. ved:

- Samarbejde og en "god omgangstone"
- Menneskelighed og hjælpsomhed
- Kompetenceudvikling for alle
- Politikker, der forebygger og støtter
- Projekter og processer, der bygges op fra neden og understøttes "fra toppen".

Nogle af arbejdspladserne har arbejdet med stressens problemer og udfordringer i mange år og bygget kultur og politikker op, der virker forebyggende. Nogle satser på, at alle får øjnene op for trivsel og arbejdsglæde. Efter at have set eksempler på stress og sygefravær igangsættes projekter, der skal fremme forebyggelse også på det organisatoriske niveau. Andre har fundet løsninger, der som udgangspunkt bygger på kodeordet "service" overfor kunder og gæster. For tilfredse kunder stresser sjældent.

Kostpyramiden set på en ny måde:

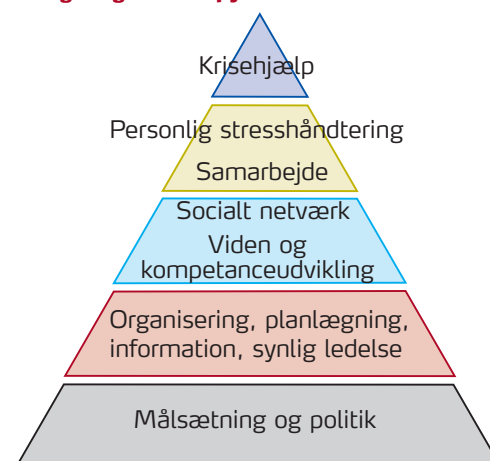
Pyramiden kan ses og læses som arbejdsglædens "kostpyramide", der både indeholder det gode forebyggende fundament og en "top" af hjælpende og støttende foranstaltninger.

- Pyramidens bund skal vi have meget af: God arbejdsorganisering, information, planlægning – klare mål og synlig ledelse. Det er en forudsætning for, at de næste lag i pyramiden fungerer. Det er alt sammen godt og nødvendigt, men når taler falder på en stress-af arbejdsplads, så er der noget, der virker bedre end andet. Det der er arbejdspladsens forebyggende "forudsætninger"
- Vi skal også have meget fra midten: Samarbejde og støtte fra kollega og

ledelse gør arbejdsopgaverne nemmere at håndtere, også når der i perioder er spidsbelastninger. Godt samarbejde og faglig og social støtte fremmer motivation og arbejdsglæde. Kompetenceudvikling og viden om stressens kendetegn er vigtige

- Endelig er der "toppen", der indeholder de små håndtag, man kan blive nødt til at justere på, når det hele er brændt på. I de tilfælde er det vigtigt at kende og kunne anvende de redskaber, der gør, at man selv kan håndtere belastende situationer
- Endelig er det vigtigt, at arbejdspladsens politikker anviser vejen for, hvor der er hjælp at hente, hvis skaden er sket, og leder eller medarbejder er "ramt" af stress.

### Stress-af – kogebogens kostpyramide







### Aperitiffen

Appetitvækkeren er det, der giver smag for at gå i gang med selve måltidet. Den er i denne forbindelse det, der giver medarbejdere og ledere lyst til at gøre noget for at undgå stress på arbejdspladsen. Formålet er oplagt – en arbejdsplads med trivsel og arbejdsglæde – leverer bedre resultater.

### De gode råvarer

Intet lykkes uden gode råvarer. Det vil virksomhedernes historier fortælle mere om. Men skal kostpyramidens basis være i orden, vil de gode råvarer være kendetegnet ved:

- Trivsel – og et godt psykisk arbejdsmiljø
- En god personalepolitik. En del af denne kan være en stresspolitik, der blandt andet sikrer en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. En anden vigtig del kan være en fraværspolitik, der blandt andet kan medvirke til at hjælpe dem, der er ramt af stress tilbage til arbejdspladsen
- Den åbne dørs politik og synlig ledelse. Det medfører klarhed omkring roller og opgaver
- At ledelsen bakker medarbejderne op og giver dem feedback.

- At der er balance mellem arbejdsopgaver og ressourcer
- At personalet bliver hørt og taget med på råd
- At der er personale nok til at løse opgaverne.

- At personalets kompetence er i orden, fordi der er sørget for uddannelsesplaner og en god uddannelsespolitik
- At man styrker netværket – på arbejdspladsen.

- At travlhed er noget, man klarer sammen
- At man støtter og hjælper hinanden. Giver hinanden ros
- At man anerkender hinandens arbejde
- At man taler med hinanden om problemer og idéer til forandring!

- At man deltager aktivt, når der gennemføres APV, for kortlægningen kan afsløre, om der er noget, der skal forandres. Handlingsplanerne kan beskrive, hvordan tingene kan gøres bedre – og forebygge problemer ved det psykiske arbejdsmiljø.

I Branchearbejdsmiljørådets værktøjskasse om ”Stress og stresshåndtering” fra stress til trivsel kan læses mere

om, hvad stress er, og hvad der generelt kan gøres ved det.

### Hovedretterne

Smagsprøverne hentes fra arbejdsområder som f.eks. politiet, der har flere års erfaring med stresshåndtering og en personalepolitik, der sætter de menneskelige værdier højt. Restaurationsområdet kendes af mange ansatte som et sted, hvor spidsbelastninger ofte fører til stress. Men planlægning, team-ånd og en god omgangstone kan betyde, at travlhed ikke udvikler sig til stress.

Sommetider kan det være nødvendigt at smage på ”fremmede gryder”, når man skal prøve noget nyt. Derfor er der hentet eksempler fra ATP-huset, hvor man arbejder med stresshåndtering og forebyggende tiltag, der omfatter alle ansatte. Selvfølgelig også servicepersonalet. I Allerød Kommune, der rummer mange typer virksomheder, har man også indset, at stress er noget, der skal standses i opløbet. Her startes med ledelsens opgave. De skal både lære at håndtere egen stress, men også være opmærksomme på organisationens stresssymptomer. Kommunens stress-projekt omfatter alle kommunens ansatte. Dette forløb skal munde ud i en stresspolitik, men først skal man have erfaringer og input fra alle ansatte.

# Politikredsen

## *- Trivsel og menneskelighed frem for stress*

Side 6

Politiets arbejde er meget synligt i det danske landskab. Det er velkendt, at politiet ofte skal udføre opgaver, der kan medføre arbejdsbetinget stress, både på kort og lang sigt. Derfor har politiet også for flere år siden indset, at her må gøres en indsats for at undgå mistrivsel og sygefravær. Dette ses på flere måder: Overordnet i dansk politis idégrundlag og overordnede mål og lokalt ude i kredsene.

I Roskilde politikreds ligger hovedstationen i Roskilde. Politikredsen betjener ca. 174.000 indbyggere og dækker otte kommuner. De har to nærpolitistationer, henholdsvis i Karlslunde og Hundige. I landområder er der seks landbetjente og et flygtningecenter. Der er ca. 280 medarbejdere i kredsene. I Roskilde holder politiet til i nogle ældre bygninger, men de er i gang med et nyt politibyggeri i nærheden, som efter politireformen kommer til at danne rammer om den kommende store midtsjællandske politikreds. Selvom den "gamle" bebyggelses ydre faciliteter ikke er ideelle, er de alligevel med til at skabe et internt godt miljø, hvor folk kommer hinanden ved. Den kultur håber man i Roskilde politi at kunne bringe med sig over i de nye bygninger og i den nye store politikreds.



### Hvad lægger man vægt på i Roskilde – for at fremme trivslen og forebygge stress?

- Der holdes liv i personalepolitikken
- Ledelse og medarbejdere løfter opgaven sammen
- Der gennemføres personaleseminarer og arbejdes med stresshåndtering
- Man hjælper hinanden, når "det brænder på": Tager hensyn, tilbyder psykologhjælp og fleksibilitet i jobbet
- Sikkerhedsorganisationen træder i karakter – hver gang: Når ulykker analyseres, når det psykiske arbejdsmiljø skal styrkes og udarbejder APV, hver gang større operationer planlægges
- Man har aflivet "John Wayne syndromet"
- Støtter sammenholdet
- Inddrager familierne og giver dem viden om trivsel og stress
- Udvikler kompetence både hos "nye" og "seniorer".

### Der er liv i personalepolitikken

Roskildes politikreds evaluerer og tilretter personalepolitikken en gang om året. Men en ting er, hvad man skriver, en anden ting er, hvad man gør.

Hvordan kan ledelses- og personalepolitik medvirke til god trivsel på arbejdspladsen? Politikker alene gør det ikke - de skal omsættes til handling. Her er plukket nogle målsætninger i politiets overordnede mål for ledelses- og personalepolitik, der illustrerer, hvordan de kan understøtte trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø.

Om ledelse står der, at den skal udøves synligt, aktivt og åbent, og det foregår blandt andet ved dialog og samarbejde på alle niveauer i og ved stadig udvikling af medarbejdere og organisation.

Personalepolitikken fokuserer på, hvordan medarbejdernes individuelle ressourcer nyttiggøres bedst muligt, og hvordan der skabes udviklende og tilfredsstillende arbejdsbetingelser, der kan sikre medarbejdernes behov for trivsel og udvikling. Endelig sættes der på at skabe sammenhæng mellem arbejdsliv og familieliv.

Politikker er ét, at omsætte dem til handling noget ganske andet. Derfor var det oplagt at besøge en politikreds, for at de kunne beskrive, hvordan de med hjælp fra en politik kunne sikre god trivsel og menneskelighed på en arbejdsplads med mange udfordringer.

### Hvordan gør de en forskel i Roskilde?

"Vores praktiske politik er bedre end den skrevne, sådan oplever vi det i hvert fald. Hvis vi skal finde en forskel - er det nok, at vi i højere grad arbejder med det, der er skrevet, frem for bare at have det stående. Jeg tror, at vi et eller andet sted er bedre til at tage fat i det og føre det ud i livet. Ikke at vi ikke kan blive bedre, men det er den overordnede forskel".

Udtalelserne kommer fra chefpolitiinspektør Ib Meng og fællestillidsmand Mogens Heggelund. De har begge arbejdet i Roskilde politikreds i henholdsvis 10 år og 25 år. Begge har de politikredsens kultur inde under huden. Ingen tvivl om, at de gør en god indsats i Roskilde, men i samme åndedrag skynder Ib og Mogens sig at tilføje, at der også er mange andre kredse, der gør det rigtig godt.



Ib Meng, Mogens Heggelund



### **Personaleseminarer, politik og stresshåndtering**

I forbindelse med arbejdet omkring personalepolitikken har kredsen i mange år gennemført personaleseminarer. Seminarerne er på to en halv dag, hvor de er af sted med 40 medarbejdere tværfagligt. De har en rotationsordning, så alle indenfor en rimelig periode når at komme af sted. Der afholdes to til fire seminarer om året.

Der er valgt en model, hvor ledelse danner par med en tillidsrepræsentant. De er fælles om at få seminarerne gennemført. De supplerer hinanden, når de styrer processen. Dette for at kollegerne kan opleve, at det her er noget, man er fælles om.

“I bund og grund er det nok, at medarbejderen oplever, at vores adfærd er knyttet til vores værdier. De skal have en forståelse af, at i denne her organisation, der er alle lige forstået på den måde, at hvad enten du er pedel, eller du er politimester, så har vi alle sammen en vigtig funktion. For at vi kan fungere, er det vigtigt, vi har fokus på den enkelte. Det medvirker seminarerne til“.

På seminarerne lægges elementer af personalepolitikken ind til drøftelse. Måske er der nogle temaer eller nogle gode idéer, som den enkelte medarbejder synes, at der skal ses på. Det er nogle ryste-sammen kurser. Man laver selv mad og bliver inddelt i tværfaglige grupper. Der er aktiviteter både for hjernen og til fysikken. Udendørs aktiviteter kobles sammen med f.eks. kommunikationsøvelser men hovedsigtet, det er personalepolitikken. Der er fokus på blandt andet det psykiske arbejdsmiljø, herunder stress.

Man anvender ofte konsulenter fra Rigspolitiet. De kan f.eks. medvirke ved træning i hvilke mål, man sætter sig som person, eller der kan være ønsker om sundhedsfremme. Gennem flere år har en psykolog med speciale i stress deltaget på seminarerne.

Psykologen har gennem flere år sat fokus på, hvilke symptomer man skal være opmærksom på samt stress håndtering. Personalet har taget rigtig godt imod emnerne stress og stress håndtering.

“Det er vigtigt at bruge en konsulent, der taler et sprog, folk forstår, så folk kan se sig selv i problematikkerne. Han er god til at sige: Hvad kan du så selv gøre? Hvordan håndterer du det selv? Hvad kan i gøre på jeres arbejdsplads? Hvordan skal i rent faktisk forholde jer til det? Det gør det nærværende”.

### **Når det "brænder på" – hjælper man hinanden**

“I en situation, hvor Dansk Politi virkelig var presset, blandt andet på grund af en lang række administrative opgaver, var vores kontorsektor ved at bryde ned. Vi understøttede så med politipersonale for at få aflastet kontorsektoren. I den forbindelse kørte vi nogle stress informationsaftener på to timer. Der var ægtefællerne inviteret med, og det har været opfattet utroligt positivt. Det bygger rent faktisk på et af vores værdior, der er åbenhed. Det betyder, at vi er utrolig åbne overfor fysiske og psykiske problemstillinger“.

### **De pårørende inddrages**

“Det er jo ofte de pårørende, der skal lægge øre til, når folk kommer hjem og har haft nogle belastende dage. Så ved de, hvad det er, der foregår. Hvis

ens mand/kone opfører sig på en anden måde, hvad gør vi så? Det er en vigtig pointe, at de pårørende inddrages. Vi bruger også de pårørende i den enkeltstående episode“.

### **Der tages hensyn**

Hvis nogen går ned med flaget, psykisk eller fysisk, så går hele organisationen i gang med at bakke personen op. Er årsagerne psykiske, kan man komme ind på Rigshospitalets krisepsykiatriske afdeling eller også bruge rigspolitichefens psykologer.

Der tages hensyn, når en medarbejder kommer tilbage til arbejdspladsen efter endt behandling, så medarbejderne ikke presses for hårdt. Det foregår i åbenhed, hvis en kollega har været ude i svært belastende og stressende situationer. Så foregår støtten i åbenhed både fra holdet og fra den enkelte medarbejder. Det er der stor forståelse for, og det har givet tryk i ansættelsen. Folk kan se, at hvis de selv skulle blive ramt, så er der nogen, der tager sig af dem. Det bruger både ledelse og forening ressourcer på.

### **Når skaden er sket**

Psykologiske debriefing anvendes ofte, f.eks. efter en voldsom hændelse, hvor chokreaktionen kan minde om den akutte stress. Det er mellemlidergruppen, der træder i karakter. Har en medarbejder oplevet en hændelse af et vist omfang, skal den bearbejdes. Mellemlideren visiterer hændelsen til en psykologisk debriefing, som sættes i værk to-tre dage senere.

Psykologerne kommer og overtager styringen af selve processen.









Ib Meng

Side 10

Det er ikke altid dem, der er hårdest ramt, der har det største behov. Nogen gange er det dem, der sidder på distancen, der har større behov for at komme af med nogen ting end dem, der egentlig var direkte involveret i hændelsen.

“Vi gør meget ud af vores kolleger med varige mén/skader. Vi forsøger at placere dem, hvor de fungerer bedst muligt. I andre situationer, hvor folk i perioder har brug for aflastning, flytter vi dem til nogle rimelige vilkår, f. eks. andre mødetider. Vi er meget fleksible alt efter, hvad det nu er, om det er kronisk eller kun for en periode. Der har vi mange muligheder”.

Som udgangspunkt indeholder alle planlagte indsatser/opgaver en APV. Der er en operationsplan og en taktisk plan. Hver af de planer indeholder en APV med de ting, der kan forventes at ske. Hvis man udsættes for stenkast, hvad gør du så imod stenkast. Skud - hvad gør du så imod skud, eller hvad det nu måtte være. Der laves en APV hver eneste gang, og det skal lederen lave. Den APV drøftes med sikkerhedsrepræsentanten, som ser planen igennem og så drøftes, om der er nogle ting, der ikke er taget højde for. APV'en evalueres hver eneste gang, den er opgaverelateret. Den skal altid med i plansættet. Dem bliver der lavet mange af. Hver gang vi

har en operation. Det foregår overalt i dansk politi, du kan ikke lave en plan, uden der er APV på.

**Sikkerhedsorganisationen træder i karakter. “Vi laver APV hver eneste gang”.**

#### **Det psykiske arbejdsmiljø prioriteres**

Der er generelt i hele systemet både en stor accept af og en prioritering af det psykiske arbejdsmiljø. Folk ved, at det er en del af personalepolitikken, den er implementeret. Den er synlig, når man opdager, at der er nogen, der tager hånd om en. Ledelse og tillidsmandssystem aftaler, hvem der gør hvad i hvilke situationer. Det er tryghedsskabende. Det er en balance, hvordan man griber følelsesmæssige ting an.

#### **De nye – de “gamle” og “John Wayne syndromet”**

Når de unge kommer ind i organisationen, drøftes etik og moral. De bliver konfronteret med personalepolitik og værdier. “Værdierne” skal kunne omsættes til praksis. Værdier og adfærd læres i praksis af organisationen, det erfares blandt andet gennem den daglige dialog. Lige fra kollegerne møder på den første dag og under uddannelse, gøres der meget opmærksom på personalepolitikken. De vænnes til, at åbenhed ikke bare er noget, man siger, det er også noget, der prak-

tiseres. Engang imellem kræver det en lille smule overtalelse, om man vil modtage hjælp, hvis man kommer ud for belastende situationer.

“Vi kan jo ikke tvinge dem, men helt fra de unge træder ind i organisationen, gør vi klart, at vi mener noget med åbenhed. Det har været en lang proces at få skabt forståelse for, at man kan tale om følelser. Det at være åben om, at det er naturligt at modtage hjælp, det har altså taget noget tid”.

“John Wayne kender vi også her. Der skal være åbenhed og information omkring hændelserne. Skjuler man, hvordan man har det med det, der er foregået, så kan det i stedet starte rygter. Det kan en person, som i forvejen er belastet, opfatte som hvisken og tiskan i krogene. Det skal undgås, for så begynder man at tale om kolleger i stedet for **med** dem”.

Hvis en kollega er væk i længere periode, er taget ud eller måske sygemeldt, så orienteres alle på stationen om, hvad situationen er. Derfor har de ikke et forklaringsproblem, når de vender tilbage, eller hvis de f. eks dukker op på arbejdspladsen, mens de er sygemeldt.

Roskilde politikreds understreger, at

de ikke er anderledes end andre kredse. Samtlige politikredse er blevet bedre til at håndtere belastning og stress. Det har taget tid at vende en "mandeverden" til, at man kan tillade sig at tale om følelser. Man er blevet bedre til at understøtte hinanden, både i patruljevognen og nede i vagtrummet.

Det handler jo ikke bare om at få psykologhjælp, men om at få dagligdagen til at fungere og komme af med nogle af de svære ting, så trykket lettes i hverdagen!

#### **Møderne – humoren og sammenholdet**

I politiet måles man på mange ting. Både ledelse og tillidsmand er enige om, at det er vigtigt, medarbejdere får mulighed for at samles i deres tjeneste, om det så er til mønstring eller til kaffe. Når travlheden er stor, er det vigtigt, at så mange som muligt kan være til stede. De får lejlighed til at sidde stille og roligt og drøfte de ting, der måtte være, grine lidt, så der kommer lidt humor ind i hverdagen og så komme ud igen og patruljere.

"Hvis vi ikke kan få lejlighed til at aflaste os selv, så vil vi blive sådanne maskiner, der bliver nogle hårde typer. Så er vi tilbage til John Wayne,

fordi han jo rider alene derudaf og klarer ærterne i modsætning til dem, der har en gruppe bag sig, som de kan dele med, eller som de ved er der, hvis det er nødvendigt".

#### **Kortlægning og Kompetenceudvikling**

Der udarbejdes både afdelingsprofiler og personprofiler. Gennem dialog mellem leder og medarbejder afdækkes det eventuelle "kompetencegab", hvor man kan se, hvad der mangler i afdelingen, og hvor man står svagt uddannelsesmæssigt. Der gennemføres både jobtilfredshedsundersøgelser og kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. Her afdækkes de ting, som medarbejderne lægger vægt på, blandt andet uddannelse i håndtering af vanskelige situationer. I forbindelse med MUS samtalerne kobles disse uddannelsesønsker samt elementerne fra psykisk arbejdsmiljø på.

#### **Kompetenceudvikling også for seniorerne**

Medarbejderne oplever på mange måder, at de bliver taget højtideligt. Der bliver taget fat både på de rent sygdomsmæssige ting, men også om man er i stand til at håndtere sit

arbejde. Kredsen gør meget ud af, at medarbejderne kompetenceudvikles. Dette gælder også "seniorerne". Et eksempel er pc-kørekortet, der er tilbudt alle.

"157 medarbejdere har vi koblet på pc-kørekort. Det gør, at vi får nye kompetencer. Et pc-kørekort rummer så meget. Nogle vil få nogle kompetencer, som de ikke helt får brug for. Til gengæld har vi en tyrkertro på, at den teknologiske verden vil give os viden og gøre, at vi kommer bedre fra vores nuværende sted ind i den ny organisation med medarbejdere, der er trygge ved de nye systemer".

Kredsens argument er, at hvis de ikke tilbyder de ældre noget, ender det med, at de ældre de sidste tre år modarbejder systemet. Føler seniorerne, at de er værdsat i organisationen, er de topmotiverede, indtil de går af.

"Vi tror jo på, at vi får nogle raske ældre kolleger, hvis vi griber ind, som vi gør. Så får arbejdspladsen glade medarbejdere, som på et eller andet tidspunkt vil gå på pension (med et godt helbred)".

*Kogebogens næste opskrift er fra en restaurant, hvor "smagsprøven" indeholder en kultur med godt samarbejde, en god omgangstone og selvfølgelig altid har gæsten i centrum. Restaurationsbranchen er en af de brancheområder, hvor ledelse og ansatte sjældent kan forestille sig dage uden tidspres. Nemlig når de sultne gæster indfinder sig i restaurationen. Travlhed er som bekendt ikke lig med stress, men stressreaktionerne er velkendte i branchen. Derfor handler det om at forebygge.*

# Restaurationen

## *- der signalerer ro og opmærksomhed*

Side 12

Restaurant Paustian v. Bo Bech ligger på Østerbro i København. Lige udenfor vinduerne kan man se skibene sejle forbi. Huset er tegnet af Jørn Utzon, og de åbne lyse rum præger arbejdspladsen. Det har en betydning med lyset. Her arbejder seks tjenere, et opvaskefirma og seks kokke – den ene er ejeren, chefen. Han har ejet stedet i et par år. Han kalder sit køkken "vågent og vovet". På deres hjemmeside findes et hyggeligt billede, hvor chefen og de ansatte mødes omkring morgenbrødet. Holder det stik i virkelighedens restaurant?

Med forventninger om at restaurationsbranchen er synonym med stress, skulle det blive spændende at tale om, hvordan man i denne restauration og køkken kunne levere en stress-af arbejdsdag. Det blev en samtale om alt det, der har betydning: Eventyret bag det kulinariske, opgaven man løfter sammen, organiseringen af arbejdet og gæsten, der ikke må blive utålmodig. Restaurationens ejer Bo Bech fik ordet med det formål at fortælle, hvordan lederskab og samarbejde har betydning for en ofte travl, men ustresset kultur på arbejdspladsen.

### Hvad lægger man vægt på i restauranten – for at fremme trivsel og arbejdsglæde?

- At der er hænder nok, og rollerne er klare
- At arbejdet er godt organiseret og planlagt
- At der er samarbejde og "teamånd"
- At man har fælles pauser og god kommunikation
- At der er synlig ledelse og klar information
- At gæsterne er tilfredse – så de ikke stresser personalet.

Det er en forunderlig verden det her, når alt kører, så er det sjovt og fantastisk. Det er, når vi danser ballet, når alle ved og gør, hvad vi skal gøre. Det er som et klokkespil, det er, at alt kører som smurt. Alle ved, hvor de skal være på et bestemt tidspunkt. Det er et fag, hvor du skal kysse en masse frøer. En god dag det er, når komfuret står og synger. Du skal multitaske - have styr på alt.

### En god dag i køkkenet og restaurant er en dag med arbejdsglæde

Det gode spørgsmål er, hvad det så det er, der skal til, for at alle de ansatte får en god dag, inklusive gæsterne selvfølgelig. Her spiller de velkendte temaer ind, samarbejdet og planlægningen af arbejdet, informationen, ledelsen – og sidst men ikke mindst – arbejdet. I arbejdet gemmer sig to elementer, dels det at kreere et spændende måltid, som gæsten kan være tilfreds med, men lige så vigtigt er samspillet mellem tjener og gæst.

### Arbejdsorganisering og samarbejde

Restauratøren understreger, at det er vigtigt, at der bliver sørget for, at der er de folk, der skal være. En restaurations største problem er lønningsomkostninger. Alt skal røres af menneskehænder hele tiden, alt er menneskeskabt. Derfor kræver det mange hænder for at udføre arbejdet godt, og det kræver menneskekundskab at servicere gæsterne. Hver en gæst, der kommer, er som en eksamen. Det stiller store krav!

Førhen kom tjenerne her kl. 10.00. Så skulle de sætte restauranten op, pudse, vaske og så videre samtidig. Nu starter vi hver morgen med, at hele holdet kommer kl. 10.00, så sidder vi ved det runde bord og får morgenkaffe.





I baggrunden går en ansat rundt og forbereder formiddagens arbejde. Hun møder kl. 08.00 om morgenen. Hun går i ro og mag og ordner alle de ting. Det fratager dagen for et element af stress. Det er ofte tiden – eller mangel på den, der avler stress. Hvis en ansat føler, at han ikke kan nå alting og hele tiden er bagud, kan man også få en følelse af, at man ikke udfylder sin rolle godt nok, at være utilstrækkelig. Derfor er det vigtigt med hænder nok og med en planlægning, der viser, at restaurationen kan "sælge varen".

Her handler det om, at det, vi sælger, er: "vi har tid", "vi har gjort" og "vi gør". Det er det, vi skal levere til gæsterne, det er derfor, de kommer.

### **Spidsbelastninger og teamsamarbejde**

I arbejdsprocessen skal alle vide, hvad den enkelte gør. Hvis nogen hopper over og gør noget andet, så går det hele galt. Hvis en kommer med en fantastisk idé, så bliver den brugt. Her bliver det tilskyndet, at man skal servere idéer. Men det er også et sted, hvor der både er håndværkere og kreatører, men flest håndværkere fordi de er uundværlige, de laver arbejdet.

Der er en ting, man aldrig kan ændre i restaurationen, og det er det, som man lever af. Der kan ikke ændres på, at gæsterne kommer kl. 12.00 eller kl. 18.00. Når der kommer gæster til mange borde på engang, kan travlhed blive til stress. Ved stress så har man mistet overblik og kontrol og bliver usikker og forvirret. Har man travlt, så har man ikke tabt kontrollen. Man oplever, at der lige nu, ikke er hænder nok. Men man ved også, at der er noget ude bagved, der fungerer. Man ved, at man er et team, og at alle skal nok levere deres. Hvis alle gør det, så klarer man det, og det giver ro.

Arbejdet skal gøres! Vi skal finde en løsning. Derfor bliver vi dygtige til at knække koden – som i et teater. The show must go on.

### **At være sammen og pausens betydning**

Dagen starter altid med, at alle giver hinanden hånd, det samme gør man, når man går og siger farvel. Vi kommer kl. 10.00 og så spiser vi morgenmad, vi sidder til kl. 10.30 går i gang og så tager vi frokosten. Når kl. er 15.00, tager vi eftermiddagskaffe og kl. 16.30 aftensmad. Så er der 1 -1½ time til at rigge stedet til, tænde steatinslys, servicere og slutte.

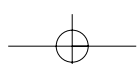
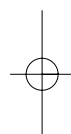
### **Kommunikation og information**

De køkkener, hvor det virkelig kører, der tror jeg, der er en leder, der er dygtig til at formidle. Der er medarbejdere, der viser tillid til systemet, og det er gensidigt. Det er ikke nok, at der er én, der er god til at formidle, der skal også være nogle, der kan modtage. Når den kombination opstår, så går det virkelig godt. I starten lavede vi de her informationsmøder om dit og dat. Med ti forskellige meninger var vi værre stillet, end da vi begyndte mødet. For os virker det bedre, at jeg siger: "I aften gør vi sådan her". Når aftenen så er omme, taler vi sammen om, hvordan det virkede.

### **Synlig ledelse og klare signaler**

For restaurationens ejer er det vigtigt at skabe et sted, hvor man kan være i øjenhøjde. Men medarbejderne skal heller ikke være i tvivl om, hvem der er chef, siger han. Synlig ledelse, klare mål og roller virker stressforebyggende.

"Det rigtige blik på det rigtige tidspunkt virker bedre, end hvis du er en "æblemaskine", der bare "sprøjter ud". Medarbejderne skal selvfølgelig have at vide, når de gør noget forkert, for det har en konsekvens".





## Side 14

“Som leder er det vigtigt, at jeg arbejder med mine mangler. Jeg skal kunne se mig selv i spejlet og ikke prøve at skjule noget. Hvis jeg kommer her og er sur, så kan alle se det. Det første jeg gør, er at sige, jeg er sur – men det har ikke noget med jer at gøre. Mine ansatte skal også kunne sige, når jeg er for langt ude”.

“Her er en spændende puls, og det tiltrækker mennesker. Mange af de, der kommer her, har store visioner, de kommer for at fylde idébanken op. Det er spændende, så må jeg som chef være endnu mere spændende. Det gør man ved ikke at råbe til sit personale eller nedgøre dem, men ved at prøve at skabe en social ramme”.

### **Gastronomien er voldsom, men ikke omgangstone**

Alle i restaurationsbranchen ved, at det er vigtigt at være opmærksom på ”takt og tone” i forhold til gæsterne. Mindst lige så vigtig er omgangstone mellem personalet indbyrdes og mellem medarbejdere og ledelse. Er den gensidige respekt for hinanden ikke til stede, og bider man af hinanden, er vejen til konflikter ikke lang. Konflikter kan medvirke til, at travle dage bliver til stressende dage.

“Der sker meget spændende herude. Der bliver sprunget nogle rammer indenfor gastronomi, der er en stor forkærlighed for innovation. Det er et ”voldsomt” køkken i stil, men **ikke** i omgangstone”.

Når gæster kommer her, så kommer de for at blive serveret. De kommer ikke for at blive ”restaureret”. Derfor skal kokken lave noget dejlig mad, og tjeneren skal give en god service.

### **Gæsterne – kokken og tjenerne**

Så simpelt kan det måske siges, men hvordan fører man tanker ud i livet, uden at det medfører så store krav, at de ikke svarer til de ansattes muligheder og ressourcer? Spørgsmålet om arbejdsglæden og den gode arbejdsdag handler også om, at gæsterne er glade og kan more sig sammen.



### **Når gæsten er underholdt – stresser de ikke tjeneren eller kokken**

Alle i branchen vil sikkert gøre, hvad de kan for, at netop deres gæster skal føle sig velkomne og føle sig serviceret. Den næste og vanskelige opgave er, at gæsterne ikke skal nå at blive utålmodige og irritable, mens de venter. I Restaurant Paustian gør man noget ud af, at gæsten bliver "underholdt", så tiden til første ret flyver af sted.

Så snart man har sat sig ned, bliver man spurgt, om man ønsker bobler eller ikke bobler i sit vand, for mange er tørstige. Så får de serveret det, og samtidig en spaghetti bolognese ved siden af en lille høstak af friterede spaghettier. Så skal man sidde og dyppe det. Når folk får det, så begynder de at grine. Forhåbentlig så for-

dømmer de det lidt, hvad er nu det? Det skal siges, at bolognaisen funker kun, fordi de kender den. Vi appellerer til et barndomsminde, men vi får den til at se ud af noget. Vi har selvironi. De får et fælles udgangspunkt, noget de kan ytre sig om. Ret hurtigt bliver de spurgt om at tage stilling til menuen. Mens de sidder og kikker i menukortet, så koncentrerer de sig. Hvad skal vi? Så kommer der et hold af forskellige snacks. Man kan ikke lave om på, at det tager lidt tid med første ret. Så vi siger til os selv, hvis vi nu putter noget underholdning ind, så tænker de, hvor dejligt, hvor går det stærkt. Men det har taget tyve minutter.

ATP-huset lægger vægt på at forebygge, håndtere og behandle stress. De har flere års erfaring med, hvad der virker, og medarbejderne er glade for indsatserne. Deres erfaring med at starte i forbindelse med en forandringsproces kan være nyttig viden at tage op i den del af det danske landskab, hvor man står overfor at implementere det, der kaldes Danmarkshistoriens største organisationsforandring: Kommunalreformen.

# ATP i Hillerød

## - Det startede med en organisationsændring

Side 16

Fra de godt gennembrøvede retter fra restaurationens køkken bevæger vi os videre til de fremmede gryderetter. Fremmede fordi de rummer mange brancher – men også opskrifter, der har været afprøvet gennem flere år. Både dele og helheder vil kunne overføres til mange af branchens arbejdspladser. Interessant for denne "køgebog" er de, som ATP-huset kalder for: ATP's olie – dem der får tingene til at glide. Det er medarbejderne inden for Serviceområdet, "serviceassistenterne." De får hverdagen til at fungere for husets mange ansatte. Alt det praktiske lige fra kantinedrift til drift og vedligeholdelse af huset samt al indkøb. Her er faglærte og ufaglærte, selvlærte specialister, mænd og kvinder, unge og gamle og dem midt imellem. Ligesom husets andre ansatte deltager de i husets stressforbyggende tiltag.

ATP er sikkert kendt af mange, fordi de tager sig af den obligatoriske pensionsforsikring. Desuden varetager de en række andre opgaver, som berører store dele af det danske samfundsliv. Det drejer sig om: Pensionsopsparing, Lønmodtagernes Garantifond, Arbejdsgiverens Elevrefusion, Arbejdsmarkedets Erhvervs sygdoms-forsikring og Feriekonto. Der er i alt 750 medarbejdere ansat i ATP-huset.

### Visionen

ATP's vision på stressområdet er at være kendt som forgangsvirksomhed indenfor området ved at skabe en arbejdsplads, der aktivt er med til at minimere stressniveauet hos den enkelte medarbejder og leder. Derfor arbejder ATP med at forebygge og håndtere stress og sørge for behandling af dem, der bliver ramt. Formålet er:

### At forebygge en stressfremkaldende arbejdskultur i ATP. Det forebyggende arbejde har fokus på:

- Den ledelsesmæssige opgave i at skabe overblik over rammer og ressourcer, klar kommunikation og synliggørelse af forventninger
- En individuel medarbejderindsats og erkendelse af ansvar fra hver enkelt
- At minimere stressniveauet ved at skabe bedre sammenhæng og balance mellem arbejds- og privatliv.

### At kunne håndtere stress og stresssymptomer i hverdagen. Indsatsen, når stress opstår, omfatter:

- At lære den enkelte at håndtere stress – at finde ud af, hvad der stresser, og hvilke symptomer der viser sig
- Fælles indsats – f.eks. i teams eller sektioner. Stress er ikke kun et individuelt spørgsmål, men hand-

ler i høj grad også om samspillet med kolleger og omgivelser

- Ledelsesmæssig indsats – en afklaring af, hvilken opgave lederen har i det konkrete til fælde
- Samspillet mellem det fysiske og psykiske.

### Individuelt tilpasset behandling

- I tilfælde, hvor stress rammer ledere og medarbejdere i ATP, gives individuelt behandlingstilbud i form af orlov, psykologbehandling mv.

HR-funktionen spiller en vigtig rolle i hele ATP's stressforebyggelse. En af aktørerne er organisationsudviklingskonsulent Gitte Høj Laustsen.



### Det startede med en organisationsændring!

"En organisationsændring vil i perioder ofte medføre øget arbejdsbyrde, nye processer og ny måde at arbejde på samtidig med, at man fortsat løser sin arbejdsopgave bedst muligt. Arbejdspresset kan gøre, at mange oplever, at de ikke når at gøre arbejdet godt nok. Den følelse stresser medarbej-





bejderne, fordi de er pligtopfyldende og gerne vil gøre arbejdet rigtig godt”.

Behovet for stresshåndteringskurset kom op i forbindelse med en større organisationsændring. Der er mange, der skal lære nyt, der er mange, der skal aflære noget. Man fik nye kolleger, man skulle fysisk flytte rundt. Alt sammen noget som vi ved er stressfremkaldende. Nogen skal lave noget helt andet i et område, hvor alt ikke er tilrettelagt. Det med ikke at have kontrol ved vi, er med til at stresse.

“Vi har en målsætning om, at vi skal kunne administrere så omkostningslet som muligt. Vi skal også være mere konkurrencedygtige på markedet. I den forbindelse så vi på, om der kunne være noget at hente ved at organisere sig anderledes. Processen er endt med, at man skal arbejde meget mere på tværs i modsætning til før, hvor vi var bygget meget ”silo orienteret” op. Vi har fået etableret bredere enheder, der har en indbyrdes afhængighed. Det er klart, at så skal man tænke forandring ind i sådan en proces. Så lavede vi de her kurser, og folk er bare væltet ind”.

### **Stresshåndteringskurser for medarbejdere**

ATP’s stresshåndteringskurser har nu fungeret i tre år. De udbydes som tilbud til alle husets medarbejdere. Det har været et tilløbsstykke, der opleves vedkommende, og det har fået rigtig gode tilbagemeldinger. Alle faggrupper har været repræsenteret: Specialister, sagsbehandlere og servicemedarbejdere.

“Det er meget forskelligt, hvem der kommer. Vi kan sagtens på et kursus have kantinemedarbejdere siddende sammen med f.eks. en aktuar. Man kan jo have den samme oplevelse på trods af, at jobindholdet er meget forskelligt”.

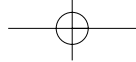
ATP har gennemført op til seks-syv kurser om året. Ca. 35 % af alle ansatte har været på stresshåndteringskursus. Det er lidt mere end hver fjerde medarbejder. Lidt mere end 2/3 dele af lederne har deltaget i lederkurserne.

Kurserne handler om at lære stress symptomerne at kende. Hvad skal jeg selv være opmærksom på? Hvad kan jeg selv gøre? Det handler også om opmærksomhed på, at stress kommer både fra arbejdsplads og fra privatliv. Det ligger i spændingsfeltet mellem familie, fritid og ambitioner.

Der er en del undervisning, men også en del øvelser. For medarbejderne er nogle af værktøjerne f.eks. meditation og afspænding. Der er fokus på den enkeltes oplevelser fordi, det der stresser, er jo forskelligt. Den enkelte går ind og ser på, hvad stresser mig? Hvad synes jeg er mest besværligt i min hverdag? Hvordan kan jeg se en vej ud af det?

“Et nyt tiltag er, at vi har hyret en meditationslærer, der kommer en gang om ugen i seks uger. Så kan folk lære teknikken. Det skulle så også være med til at håndtere stressen. Det fjerner jo ikke årsagerne, men kan være en metodik. I meditationen arbejdes med åndedrættet, du kan bare sidde på en stol, og så bliver du guidet igennem. På kurserne udleverer vi en CD med en meditationsguide”.

I udviklingen af kurserne har ATP lagt større og større vægt på den enkeltes oplevelser og ”handlingsplaner” og lidt mindre på at dele erfaring undervejs. Dette har man valgt, fordi man har oplevet, at det kan være svært at åbne sig overfor en kollega, man måske ser igen, selv om man laver aftaler om fortrolighed.



I begyndelsen bestod kurserne af to dage og ½ dags opfølgning efter 1 – 1½ måned. Nu er opfølgningen afløst af tilbud om to individuelle coachsamtaler. Den enkelte kan vende sin situation med en stresscoach. Det er kursernes underviser, der tilbyder coaching.

“Opfølgning med stresscoach, det er det, der giver. Vi kunne jo se, at nogen var mere tynget af stress end andre. De stod måske på tærsklen til en sygemelding. Så tænkte vi, at så tilbyder vi en enkelt samtale. Det vi har set er, at det er den individuelle dialog, der giver. Hvad kan jeg gøre? Giv mig nogle værktøjer, så jeg kan komme videre?”

### **Stresshåndteringskurser for ledere**

Lederne kommer i princippet igen nem samme kursusforløb som medarbejderne. Der, hvor det adskiller sig er, at lederne skal blive langt bedre til at kende de organisatoriske stressfaktorer eller ”triggere”. De skal overveje, hvad de kan gøre på det organisatoriske og på det ledelsesmæssige plan for at undgå stress på arbejdspladsen. Lederstress håndteres på næsten samme måde som medarbejdernes.

Samtidig skal lederne lære at være meget opmærksomme på symptomer i afdelingen. Hvad kan jeg se, og hvad skal jeg være opmærksom på? Hvad kan jeg gøre ved det? Hvad kan jeg gøre på det organisatoriske plan?

På lederkurserne diskuteres, hvad de ser af stressorer i organisationen. På hvert kursus samles erfaringerne op og bæres op til direktionen, også kaldet ”ledelsesgruppen” i ATP-huset. Ledelsens opgave er at give feedback på de faktorer, der bliver opsamlet. Ikke at tingene altid bliver løst med

det samme, men de bliver i hvert fald adresseret. Så kan de komme med i de tanker og idéer, der bliver behandlet på højeste plan.

“Vi har talt om, at stresskurset skulle være obligatorisk, ikke for medarbejderne, men for ledere. Det er det ikke, men næsten. Det er en del af en basispakke for, hvad skal en leder kunne. Han eller hun skal blandt andet være opmærksom på de stressfaktorer, der ligger latent”.

Lederne får ikke tilbudt individuel stresscoaching som standardpakke. Lederne får i anden sammenhæng et tilbud om coaching. Det kan enten være en intern coach eller en ekstern, og det er det ofte. Her kan de så vælge at arbejde med ledelsesmæssige problemer eller stressrelaterede problemer.

Gitte fortæller, at det ikke var svært at få de her ting i gang. ATP-huset lægger i forvejen stor vægt på det enkelte menneske. Både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er en stor integreret del af ATP’s værdier. Nogle af kulturværdierne handler om troværdighed, at være nyskabende og at have arbejdsglæde.

### **Når der brug for individuel hjælp**

Der visiteres ud af huset, hvis nogen har behov for et fortroligt rum. ATP har et eksternt samarbejde med 4-5 psykologer. HR forsøger at samle op, ikke på hvad er indholdet af samtalerne, men hvordan det går med den enkelte. Opsamlingen foregår direkte med den ansatte, ikke hos psykologerne. Der er et fortrolighedsprincip. Det, den ansatte taler med psykologen om, det er der ingen, der ved, men ellers opfordrer HR meget til at inddrage lederen. Medarbejderen afgør det.

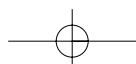
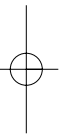
“Vi laver opfølgning på sygefravær. Ud over kurserne, så har vi også mange individuelle, der kommer og er stressede. Vi er to psykologer her, men vi har også muligheden for at henvise, visitere ud af huset. Det gør vi i stor grad, hvor vi også prøver at finde ud af, om det er noget arbejdsrelateret eller primært privat. Vores holdning er, at vi også skal være med til at hjælpe med private problemer, for tingene hænger jo sammen”.

HR ser det som en vigtig opgave at medvirke til at skabe den ro, der er behov for hos den sygemeldte. De vil gerne medvirke til at give ro om den sygemeldte, så de ikke bare får at vide – ”gå du nu hjem i 8 dage, så kommer du tilbage igen, og så fortsætter vi derfra, hvor vi slap”.

### **Trio samtaler**

ATP-huset gør meget ud af at yde individuel støtte til medarbejdere og ledere, der er stressede eller ramt af sygdom. Når enkeltpersoner henvender sig, foreslås de en såkaldt triosamtale. Her deltager lederen, medarbejderen, der føler sig klemt og stresset, og HR-konsulent eller psykolog.

Lederen deltager, fordi virksomheden finder det nødvendigt at placere de ting, hvor faktorer på arbejdspladsen er årsagen til stress eller sygemeldinger. Lederen kan være med til at finde ud af, hvordan man kan lette arbejdsbyrden for den enkelte. Det er lederens ansvar.



# atp=

Reception  
Vareindlevering



Kongens Vænge 8

Arbejdsmarkedets  
Tillægspension

Lønmodtagernes Garantifond

Arbejdsgivernes Elevrefusion

Arbejdsmarkedets  
Erhvervssygdomssikring

FerieKonto

PensionService

DA-Barsel





Side 20

### HR opgaven

“HR kommer ind og medvirker til det, der skal støttes op om. Hvad kan vi hjælpe med? Skal vi tænke bredere end lokalt for den enkelte? Er der mulighed for andet job? Skal der ske en organisatorisk flytning? Skal der findes et arbejde, der er mindre belastende? Skal man ned i tid? Vi er med til at finde en løsning og en vej frem til glæde både for arbejdspladsen og den enkelte. Det gør vi for at holde på medarbejderne, men man kan jo også blive så stresset, så man har brug for ”at komme hjem””.

De forskellige løsninger, som HR foreslår, kan medvirke til, at medarbejderne kan bevare sit arbejdsmæssige selvværd. Fordelen ved en stor arbejdsplads er, at der er mulighed for at rykke folk rundt. Umiddelbart kan det lyde som en ekstra ”stressor”, at man skal flytte, have nye relationer og så videre, men på længere sigt er det med til at skabe tilfredshed og arbejdsglæde igen.

### Stressbarometret som redskab

ATP har valgt at anvende det såkaldte ”stressbarometer”. Formålet er, at den enkelte kan følge med i sit eget barometer – tilstand. Lederen får adgang til statistikken ikke på, hvad den enkelte har svaret, men hvad der er afdelingsbilledet. Hvilket felt ligger afdelingen i? Det er en ledelsesmæssig forpligtelse at finde ud af, hvad der **eventuelt** er galt og hvorfor.

“Stressbarometret er et værktøj til at holde fokus på opmærksomhed om stress. Det er ligesom badevægten, synes jeg. Du stiller dig op og ser efter, er der mere eller mindre end i går. Men den siger ikke så meget om hvorfor. Det skal du jo så selv tænke over”.

Præsentation af stressbarometret fra hjemmesiden  
[www.stressbarometer.dk](http://www.stressbarometer.dk)

“På stressbarometret kan man teste sit eget, afdelingens og virksomhedens stressniveau. Stressbarometer er udviklet til brug i virksomheder, på

offentlige arbejdspladser og i organisationer. Stressbarometer bygger på grundig lægefaglig og psykologisk viden og er opbygget af en stresstest, man skal gennemføre en gang. Derefter skal man bruge max. et minut om dagen til at registrere sit stressniveau. Stressbarometer giver en hurtig, seriøs og veldokumenteret viden om stress, og stressbarometre hjælper med at forebygge stress på arbejdspladsen”.

Kan lederen ikke selv finde årsagen til eventuel stress i afdelingen, så går han til HR. De forsøger så at finde ud af det og iværksætter forskellige aktiviteter. Det kan være, der skal kommunikeres bedre, eller det kan være, der skal ske en anden fordeling af arbejdsopgaver.

Afdelingerne støttes af en proceskonsulent. Når man implementerer systemet i en afdeling, så gennemføres et ”kick off”. Der følges op på møderne, og en gang om måneden bliver stress sat på dagsordenen. Værktøjet medvirker til at bevare fokus på stress.



Allerød Kommune har ca. 23.000 indbyggere og er beliggende centralt i Nordsjælland. Organisationens består af én Forvaltning. Rådhuset ligger på Bjarkesvej i Allerød. Forvaltningen er forbindelsesledet mellem byrådet og de 52 kommunale og 10 selvejende virksomheder. I hver af de 62 virksomheder er ansat en virksomhedsleder. Der arbejder ca. 1.950 medarbejdere i Allerød Kommune.

# Allerød Kommune

## - Fokus på trivsel

### Fra stress til trivsel

Allerød Kommunens hovedudvalg har taget en beslutning om at arbejde med forebyggelse af stress ved at sætte fokus på trivsel. Derfor vil de rette kikkerten mod arbejdssituationer og arbejdsbetingelser, der giver energi og skaber trivsel. Finder man ud af, hvad der skaber arbejdsglæde, har man måske også opskriften på, hvordan stress undgås.

En anden vigtig pointe er, at hovedudvalget vil prøve at undgå at "individualisere" problemer. De lægger vægt på, at forebyggelse af stress og håndtering af stress også er noget, der involverer organisation og gruppe.

Hele processen er startet med, at alle virksomhedslederne har været på seminar for at få mere viden om stress - også deres egen. Trin to har været et seminar for kommunens MED-udvalg, der jo skal lære at agere på de input og ønsker, der kommer fra organisationens ansatte. Herefter går grupperne i de enkelte virksomheder i gang med arbejdet. Der arrangeres en række konferencer for alle medarbejdere, så også de klædes på med viden om stress og stresshåndtering.

Målet er, at alle medarbejdere:

- Får grundlæggende viden og fælles sprog i forhold til "stress"
- Lærer egne stress symptomer at kende
- Afklarer, hvad der motiverer og stresser
- Deler denne viden med andre
- Lærer her-og-nu-teknikker til at sænke stressniveauet
- Finder væsentlige forhold ved trivsel på arbejdspladsen.

### Kolleger i gruppen

Alle kolleger i team, stue, gruppe, servicegruppe mv. skal lære hinandens væsentligste trivselsfaktorer og stress symptomer at kende. Hvad motiverer og hvad stresser nærmeste kollega? Alle har en forpligtigelse til at være opmærksom og til at handle på det, f.eks. konfrontere kolleger, der synes stresspåvirkede og evt. gå videre med det.

Det vil blandt andet være:

- Arbejdsgange, procedurer, dialog i gruppen eller mellem gruppen, eller mellem gruppe og ledelse
- Omfang og fordeling af opgaver
- Dialogen med borger/ bruger.

Den gruppe, man arbejder i, skal udarbejde aftaler om, hvordan man sikrer trivslen på arbejdspladsen.

### Ledelsen

Ledelsen gennemgår samme proces som medarbejderne. Men i rollen som ledere har de desuden opgaven at arbejde med, at:

- anerkende medarbejders/ kollegas/ gruppes behov for ændring af belastningsmæssige eller organisatoriske forhold
- prioritere forhold, der har betydning for trivsel, når det er muligt i forhold til virksomheden som helhed
- involvere medarbejder(-e) i mulige måder at øge trivsel og håndtere stressorer på.

### MED-udvalg

MED-udvalgets opgave er at sikre, at de virksomhedsinterne aktiviteter gennemføres og at støtte processen, hvis det ønskes.

### Krisehjælp

Gode indsatser og forebyggende tiltag er ikke altid nok. Derfor har kommunen også overvejelser om, hvad man gør, hvis det alligevel går galt og folk bliver syge, f.eks. af stress.

Man har længe haft mulighed for krisehjælp, f.eks. i forbindelse med arbejdsulykker. Men efter en medarbejderundersøgelse for et år siden kom et ønske om, at krisebereidskabet blev udvidet, så det kom til at omfatte andre forhold som f.eks. arbejdsbetinget stress, udbrændthed og trivselsproblemer samt private kriser.

Side 22

### Sygefraværspolitik

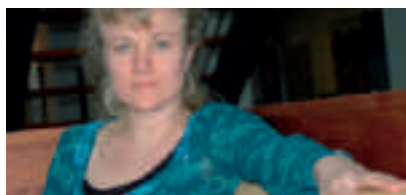
I forbindelse med den kommende stresspolitik skal udarbejdes et tillæg til kommunens sygefraværspolitik. Her skal beskrives, hvordan man gør, når mennesker, der har været nede med stress, kommer tilbage til arbejdspladsen. Selv om der allerede laves aftaler, kan der godt være et behov for, at det bliver gjort tydeligt, hvad man gør, og hvad der forventes både af medarbejder og leder i den forbindelse.

Der er også et stort ansvar i forhold til de medarbejdere, der trækker et stort læs i den periode, hvor en kollega er fraværende. Hvis vedkommende kommer tilbage på halv tid, hvor længe kan man så egentlig holde til det? Hvornår er ens goodwill opbrugt? Derfor er det vigtigt, at man får afbalanceret, hvordan tilbagevenden til arbejdspladsen skal foregå.

Der er også vigtigt at have overvejet dialogen med medarbejderen, der kommer tilbage. Hvor meget skal vi tale om det? Denne dialog lægger kommunens chefkonsulent Anette Friedrichs vægt på. I den åbne og lyse kantine mødes to aktive aktører med hver deres rolle i det stressforebyggende projekt, Allerød Kommune har skudt i gang ved indgangen af 2006. **Brigitta Pranov** er virksomhedsleder af hjemmeplejen og sidder desuden i

hjemmeplejens MED-udvalg samt Allerød Kommunes hovedudvalg.

**Anette Friedrichs** er organisationspsykolog og chefkonsulent i HR-området i kommunen. Hun har været en af entreprenørerne til hele stressprojektet i Allerød. Virksomhedsleder Brigitta Pranov er leder af hjemmeplejen med 160 ansatte, heraf er fem områdeledere. Hun har en overordnet funktion i forhold til driften af hele kommunens hjemmepleje.



Anette Friedrichs

Brigitta har deltaget både i lederseminaret og konferencen for alle MED-udvalg i kommunen. Lederseminaret var rettet mod kommunens virksomhedsledere, som tæller ca. 60 - 70 ledere. Hun fortæller om indholdet af seminarerne og hendes egen refleksioner i forbindelse med at have deltaget som leder.

“I begge sammenhænge var der fokus på vidensformidling, f.eks.: Hvad er stress? Hvad handler det om? Hvordan kan vi fokusere på trivsel? Hvilken betydning har trivslen? Hvordan er mine egne og medarbejdernes reaktioner på trivsel og ikke trivsel? Desuden var der fokus på gruppen og gruppens betydning”.

“Det er de samme ting, der er vigtige både for medarbejder og leder. Men det kan være individuelt, hvad trivslen betyder for en, og hvad man trives med. Grænserne er ikke så helt faste. Lederne reflekterede både over deres

egen trivsel, men også over deres betydning for trivslen i virksomheden.”

“Redskaber til egen trivsel har jeg tænkt over før. Hvad hører til god trivsel og hvad giver dårlig trivsel? Seminarets temaer gjorde trivselsbegrebet meget nærværende og minde de sommetider lederne om flere situationer, end de egentlig ønskede, der gav mindre trivsel”.

“Man tror, man kan arbejde sig ud af det, men det lykkes ikke altid, og så bliver man mindre effektiv! Noget, der er vigtigt for trivslen er, at have klare mål og forventninger – både for lederne og medarbejderne”.

“Det er vigtigt, at jeg som leder giver rum for trivsel. Vi har meget at lave i en hjemmepleje. Vi er ude i samfundet, og der er typisk meget fokus på, hvor meget tid vi er ude hos brugerne. Alene det signal, at der er så meget fokus på det – kan give mindre trivsel i en gruppe. Der er ikke andre af dem, vi kender, der bliver målt på den måde. Vi er måske de mest synlige”.

Hvorfor gik Allerød Kommune i gang med at arbejde med stressforebyggelse og stresshåndtering?

“For mig er det helt naturligt at tænke sådan. Overordnet handler kommunens personalepolitik om sundhed og trivsel, sikkerhed og tryghed. Så der er i forvejen en god politik, som man handler på. Man har i flere år lavet undersøgelser blandt medarbejdere, hvor der har været fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Så det er indarbejdet i alle virksomheders aftaler. Det skal man gøre hver andet år, hvor man er inde på trivselselementer, så stressforebyggelse kom-

mer ikke løsrevet. Vi har i forvejen et ret lavt sygefravær indenfor alle områder. Selv på mit område (hjemmeplejen) er der et lavt sygefravær, så folk må jo trives”.

Hvis man i Allerød Kommune skal nævne eksempler på stressorer, kommer det på nogle områder til at ligne det billede, man kender fra mange andre kommuner: At lederne er påvirket af, at tingene går stærkt. Det kan føre uklarheder med sig. Hvor går vi hen? Tingene kan gå så stærkt, at det ikke altid når at blive tydeligt og klart, hvad der forventes.

I hjemmeplejegrupperne falder dette stressprojekt fint i tråd med, hvad de i forvejen er optaget af. Så Brigitta er ikke bekymret for, at folk tænker ”åh nej, nu et projekt igen”. Det her er et tilbud. En måde at løse nogle af problemstillinger på. De arbejder i forvejen med fokus på kompetenceudvikling i grupperne. De havde inden det netop afholdte kursus for MED-udvalgene besluttet, at de ville arbejde med temaet trivsel i gruppen.



Brigitta Pranov

### Seminar for ledere og MED-udvalg

Anette Friedrichs fortæller, at lederne på seminaret bliver bragt gennem den proces, som de selv skal igangsætte i virksomheden. De kan overveje, om der er noget, de skal gøre for at tilpasse processen til deres virksomhed. Der er fokus på lederne selv og deres netværk samt ledernes mulighed for at håndtere stress, f.eks. også i forhold til at stille krav til Forvaltningen.

Ledernetværk er et godt redskab for lederne. Det kan støtte dem i at forbedre deres kompetencer, så de kan håndtere egen stress. Netværket kan give dem idéer og sparring på de ledelsesmæssige problemstillinger, der kan være forbundet med at skulle forebygge stress hos medarbejdere, i grupperne og virksomheden.

### Ledernetværk som kompetenceudvikler og stressforebygger

Der eksisterer en del ledernetværk i kommunen, men de er meget forskellige, og det har været frivilligt, om man skulle deltage. En af planerne er, at alle ledere skal indgå i et kommunalt netværk. Mange ledere er i faglige netværk specielt dem, der har særlige funktioner. Et argument er, at det kan være godt at gå ind i lokale netværk med andre faggrupper, fordi det eneste der så binder dem sammen, er at være ledelse. Derfor vil netværket fokusere mere på ledelsesopgaven.

### Netværksgruppernes indhold

Der eksisterer ledergrupper, som Anette Friedrichs superviserer. Andre ledere fortrækker at køre andre former.

Alle typer ledere mødes, både fra servicegrupper, tekniske grupper og sagsbehandlende grupper. De giver udtryk for, at det er væsentligt, at man har mulighed for ”ventilation” af problemstillinger i et ledernetværk.

Derudover er der kvartalsvise virksomhedsledermøder, hvor der også tages ting op, f.eks. trivselsforhold. Man er begyndt at lave sociale arrangementer, der også har et ledelsesmæssigt islæt for virksomhedsledere. Det bliver værdsat med fælles oplevelser.

”Vi har dygtige ledere, der også gør gode trivselsmæssige og forebyggende indsatser. Der bliver set på arbejdstider, også mere familievenlige arbejdstider. Virksomhederne oplever, at der er meget god dialog mellem virksomheder og Forvaltning. De oplever stor velvilje og støtte fra Forvaltningen. Det vil sige, når man som leder har brug for hjælp, uanset hvad det er, om det er lønforhandling eller tekniske ting, eller ledelsesopgaver generelt, så er der mulighed for at hente hjælp, og der er stor beredvillighed og imødekommethed”.

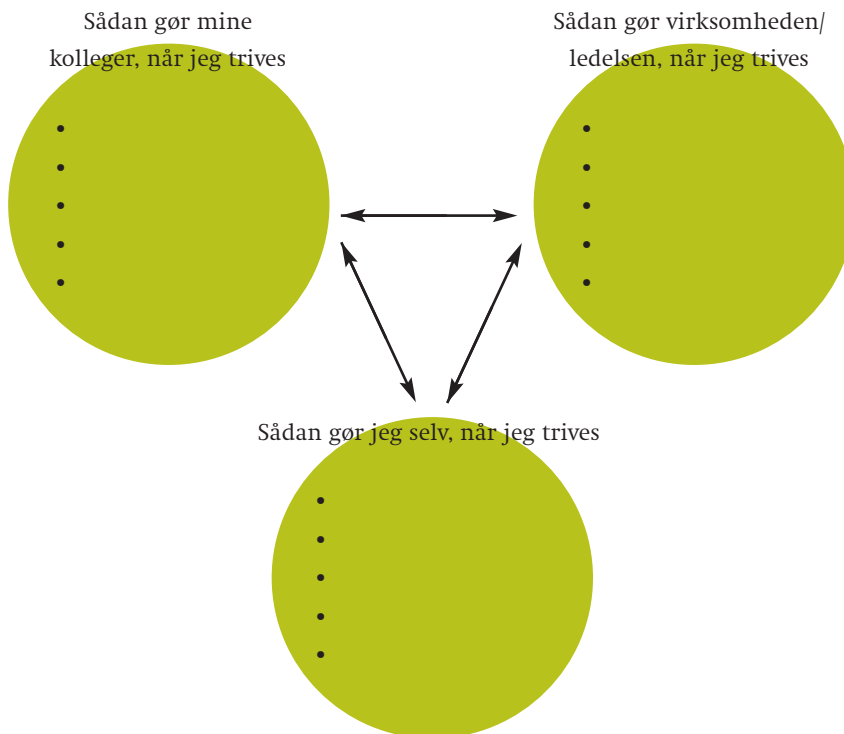
### MED-udvalget på opgave ude i virksomhederne

På konferencen for MED-udvalget var afsat tid til at arbejde med en række spørgsmål. Blandt andet, hvordan de ville arbejde videre med arbejdsopgaverne. De definerede nogle helt konkrete ting i forhold til, hvilke grupper det vil være relevant for at få sat sammen. De overvejede, hvordan der skulle informeres i virksomheden, og hvornår gå-hjem-møderne skal afholdes? Gå-hjem-møderne er noget af det, som Forvaltningen arrangerer.

”Nu har de lavet forarbejdet. De fik en oplevelse af, at de faktisk nåede ”at rykke”. Det er jo tit et problem, at der er de der fem møder om året, men der er ikke altid tid til at fordybe sig. Det var der mulighed for her. Der var meget fokus på deres rolle i forhold til medarbejderne. Det blev meget betonet og tydeliggjort, hvad deres ansvar og rolle var. Der måtte ikke være uklarhed om, hvad forventningerne var til dem. Det skulle være meget tydeligt”.



## Trivselshjulet



Side 24

Lederne skal sikre, at alle medarbejdere i virksomheden får udfyldt det, der hedder et trivselshjul. Der startes med gensidige interview:

### Opgave: Interview-ark - trivsels-situationer

- Beskriv en situation på dit arbejde, hvor du trivedes virkelig godt.
- Hvilke forhold kendetegnede den situation?
  - Hvad gjorde du?
  - Hvad gjorde dine kolleger?
  - Hvad gjorde brugerne?
  - Hvad gjorde evt. samarbejdspartnere?
  - Hvordan lagde du mærke til, at du trivedes (kropsligt, tanker, følelser)?
- Hvilke organisatoriske/ledelsesmæssige forhold er vigtige/nødvendige for at de situationer kan opstå?

Herefter udfyldes trivselshjulet.

## Stresskortet

### *Når trivsel ikke er til stede*

(Jeg har for travlt, jeg bliver ikke ordentligt behandlet, jeg oplever, jeg er inkompetent, jeg føler mig ensom mv.)

Gør jeg/  
begynder jeg at gøre:

- 
- 
- 
- 

Gør jeg ikke/  
holder jeg op med at gøre:

- 
- 
- 
- 

### Trivselshjulet

Trivselshjulet kortlægger, hvilke faktorer der har væsentligst betydning for medarbejdernes trivsel. Hvad gør de selv, hvad gør deres kolleger, og hvad gør virksomheden. Det organisatoriske niveau handler om, hvilke rammer de har brug for. Det videre arbejde skal MED-udvalget gøre. Medarbejderne skal i den her sammenhæng blot beskrive, hvad de har brug for. F.eks. fleksibilitet eller lydhørhed.

### Stresskortet

De skal også lave et "stresskort". Det er en handlingsorienteret og konkret ting, som handler om, hvad det er, medarbejderen begynder at gøre, når han/hun bliver stresset. Hvad er det, medarbejderen holder op med at gøre, når han/hun bliver stresset. Det er vigtigt at finde ud af, hvad man



gør, når man bliver stresset. Alle har et individuelt stressmønster. Derfor er det vigtigt, at man ved, hvordan hinanden reagerer. Ved man det, og kan man fortælle andre om det, så har de mulighed for at reagere på det.

Grupperne ude i virksomhederne skal afslutte med at samle op og prioritere de tre vigtigste ting indenfor nedestående 3 områder.

Hvad er vigtigst for trivslen indenfor

- det individuelle
- det gruppemæssige
- det organisatoriske eller det virksomhedsmæssige niveau.

Resultaterne afleveres til MED-udvalget. De skal på denne baggrund formulere nogle indsatser. De får på denne måde en række væsentlige og relevante informationer i forhold til deres virksomhed.

“Det kan også være, de siger nej, hvor er det godt. Vi gør alt det, vi skal, og det er medarbejderne glade for. Det kan også være, de siger – det gør vi, men der er et område her, vi kommer til at kikke på, for det er der nok behov for. Vi forventer, at de f.eks. kan ”oversætte” sådan noget som lydhørhed til en ”ramme””.

MED-udvalget skal melde tilbage til hovedudvalget. De skal beskrive, hvad det er for nogle ting, de kan pege på, som virkelig har betydning for medarbejdernes trivsel i Allerød Kommune, samt pege på indsatsområder.

“Det kan godt være, at der er nogle ting, virksomhederne selv kan håndtere. Det kan også være, noget af det handler om nogle politikker eller

noget andet, som er politisk bestemt, hvor de kan sige: Vi kan se, at her er der et behov for, at hovedudvalget arbejder for eller vælger et indsatsområde. I den her del er der faktisk noget, medarbejderne efterspørger”.

Et af resultaterne af arbejdet er, at hovedudvalget får nogle input til den stresspolitik, det skal munde ud i.

“Det er central styring og decentral indflydelse, kan man sige. Det er en bottom up proces, hvor det er medarbejderne, der bestemmer, hvad der skal foregå. Sådan en proces kan kun fungere optimalt, hvis der er tænkt over, hvordan den skal styres, ellers bliver det kaos”.

# Efterskrift

Side 26

*Denne stress-af kogebog bygger på erfaringer, som vi håber, mange arbejdspladser vil blive inspireret af. Måske skal erfaringerne bruges på nye måder – i nye ”gryder”. Det vigtigste er, at ”gryderetten” fremmer arbejdsglæde og trivsel på arbejdspladsen. De virksomheder, der har bidraget med gode eksempler, har udviklet noget, der fungerer og passer til deres kultur. De har måttet prøve sig frem og justere, indtil det virkede. Opskriften er den samme for andre arbejdspladser. Pluk af de gode idéer og prøv dem af, indtil de ”smager” jeres arbejdsplads. Vigtigst er de gode råvarer – som er en forudsætning for, at man ikke kun håndterer stress, men forebygger at det opstår.*







**Fællessekretariatet**

Sundkrogskaj 20  
Postboks 2698  
2100 København Ø  
Tlf. 77 33 47 11, Fax: 77 33 46 11  
[www.barserviceogtjenesteydelser.dk](http://www.barserviceogtjenesteydelser.dk)

**Arbejdsgiversekretariatet**

Sundkrogskaj 20  
Postboks 2698  
2100 København Ø  
Tlf. 77 33 47 11, Fax: 77 33 46 11

**Sekretariatet for ledere**

Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Tlf: 32 83 32 83, Fax: 32 83 32 84

**Arbejdstagersekretariatet**

H. C. Andersens Boulevard 38, 2 sal  
1553 København V  
Tlf: 33 23 80 11, Fax: 33 23 84 79

**Arbejdstilsynet**

Postboks 1228  
0900 København C  
Tlf.: 70 12 12 88, Fax: 70 12 12 89  
[www.at.dk](http://www.at.dk)

**Videncenter for Arbejdsmiljø**

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39 16 52 30  
[www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)

Stress-af kagebogen kan købes hos Videncenter  
for Arbejdsmiljø [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)

Layout & Tryk: Kailow Graphic

ISBN nr.: 87-91106-55-9

Vare nr.: 162059

1. oplag, 1. udgave