

# **Kunsten at holde liv i en stressindsats**

*– hvordan får man stressarbejdet til at slå rod?*

**Erfaringer fra BAR SoSu's stressnetværk forår 2009**

Ida Bering og Lasse Rønnoe,  
Arbejdsmiljø København, August 2009

## **Indhold**

**Forord ..... 3**

**Rapportens hovedpointer ..... 5**

**Portræt af de deltagende arbejdspladser ..... 7**

Erfaringer med brug af værktøjer ..... 7

Udbytte af et fysisk netværk ..... 9

**Hvordan slår stressindsatsen rod? ..... 11**

Samarbejde – et møde mellem perspektiver ..... 11

Brændende platforme ..... 14

Magtfulde alliancer ..... 15

Gode anledninger til en vedkommende stressindsats .. 16

Opfølgning og evaluering som veje til forankring ..... 18

**Anbefalinger til BAR SoSu ..... 21**

Idéer til fremtidens aktiviteter ..... 21

## Forord

BAR SoSu har i de senere år fået større fokus på, hvad der sker med deres produkter ude på arbejdspladserne. Hvordan bliver de brugt? Og hvad skal der til, for at et produkt, - et spil, et sæt redskaber eller en række anbefalinger -, fænger an på arbejdspladsen?

*Fra virtuelt til fysisk netværk*

BAR SoSu har udviklet 8 procesværktøjer til bekæmpelse af stress 'Vi finder os ikke i stress'. I den forbindelse etablerede BAR SoSu et netværk for brugere af værktøjerne. Det var et virtuelt netværk, hvor brugere kunne udveksle erfaringer på nettet om, hvordan de brugte og videreudviklede værktøjerne.

Men trafikken på det virtuelle netværk var begrænset. Måske fordi det blev oplevet omstændeligt, at beskrive eksempler, tips og overvejelser. Måske fordi den direkte dialog mellem afsender og modtager, "face to face", manglede.

Derfor besluttede BAR SoSu at etablere et fysisk netværk for brugere af de 8 værktøjer. Netværket '*Kunsten at holde liv i en stressindsats*' blev gennemført i foråret 2009 med 40 deltagere fra 12 arbejdspladser.

Tanken har været at videreudvikle stressindsatsen i tæt samarbejde med de arbejdspladser, som er i fuld gang. Det er i tråd med hvordan de 8 værktøjer 'Vi finder os ikke i stress' oprindeligt blev udviklet, nemlig i en tæt interaktion med brugerne. Så BAR SoSu har med etablering af det fysiske netværk igen trådt nye veje ift. at støtte arbejdspladser i at bruge og forankre stressværktøjer.

*Fra værktøjer til forankring*

Stress afskaffes ikke alene ved at afprøve gode værktøjer. En stor udfordring er at skabe et vedvarende organisatorisk fokus på stressforebyggelse. Netværket har derfor fokuseret på at udvikle metoder til og indsamle erfaringer med, hvordan man kan få stressindsatsen til at slå rod på arbejdspladsen.

*Mange aktører i spil  
- centralt og lokalt  
- store og lille trio*

En udfordring i arbejdet med stress er, at det kræver samarbejde mellem centrale og lokale aktører. En central stresspolitik eller kampagne får ingen effekt, hvis den ikke omsættes af lokale ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. Og ligeledes får lokale aktiviteter sjældent tilstrækkelig bevågenhed og forankring, hvis de ikke følges op af centrale initiativer.

Derudover er det en udfordring, at mange forskellige aktører på arbejdspladsen har 'aktier' i stressarbejdet. Lokalt er stress både et tema for arbejdsmiljø- og samarbejdssystemet. Og centralt kan stressaktiviteter igangsættes af både arbejdsmiljøafdelingen, HR- og personaleafdelingen, uddannelses- og udviklingsafdelingen.

Derfor har netværket fokuseret på at skabe dialog og samarbejde mellem de involverede aktører både på centralt og lokalt niveau - eller det BAR SoSu kalder *den store trio* (Uddannelse, HR, Arbejdsmiljø) og *den lille trio* (leder, TR, SR).

På den vis er netværket også et nyt initiativ fra BAR SoSu, fordi det både har henvendt sig til traditionelle arbejdsmiljøaktører (som sikkerhedsrepræsentanter, arbejdsmiljøkonsulenter og ledere) og til mere utraditionelle målgrupper i arbejdsmiljøarbejdet (fx HR- og personalekonsulenter, pædagogiske konsulenter).

#### *Om netværket*

Netværket "*Kunsten at holde liv i en stressindsats*" bestod af medarbejdere, ledere og konsulenter fra 12 arbejdspladser. Deltagerne kommer fra hospitaler, ældrepleje, dagtilbud for børn, handicapinstitutioner, køkkener, skoler og forskellige kommunale forvaltninger. Der deltog 40 personer. Alle arbejdspladser skulle deltage med flere personer og dække både den store og den lille trio.

Netværket blev afviklet med tre dage i foråret 2009. De tre netværksmøder havde følgende overskrifter:

- 4. februar: Strategi og retning for stressindsatsen – hvad virker og hvor går vi i stå?
- 25. marts: Organisering af stressindsatsen – kunsten at holde stressindsatsen i gang - om implementering og evaluering af stressindsatsen
- 27. maj: Stressindsats 2.0: Forankring og evaluering – Hvor skal vi hen nu og hvordan gør vi det?

Deltagerne lavede en hjemmeopgave mellem mødegangene. Netværket blev ledet af Lasse Rønnoe og Ida Bering fra Arbejdsmiljø København.

#### *Rapportens opbygning*

Denne rapport er en opsamling af erfaringer fra netværket med, hvordan man kan sikre organisatorisk forankring af stressindsatsen, herunder hvordan samarbejdet mellem de to trioer kan styrkes. Rapporten er ikke en traditionel evalueringsrapport, men derimod en indsamling af erfaringer fra netværket og fra de arbejdspladser som har deltaget i det.

#### *- erfaring med forankring*

Rapporten indledes med en oversigt over hovedpointer. Derefter beskrives de deltagende arbejdspladser, deres erfaringer med at bruge BAR SoSu's 8 stressværktøjer og deres vurdering af udbyttet af at deltage i netværket.

#### *- redskaber*

I det følgende beskrives pointer skabt i netværket om, hvordan man kan sikre organisatorisk forankring af stressindsatsen, fulgt af redskaber, refleksionsspørgsmål mv. anvendt på netværksmøderne.

#### *- anbefalinger*

Endelig rummer rapporten anbefalinger til BAR SoSu's videre arbejde med området.

## Rapportens hovedpointer

Erfaringen fra de 12 deltagende arbejdspladser er, at BAR SoSu's 8 stressværktøjer generelt giver god inspiration og er nemme at gå til. Men erfaringen er også, at den væsentligste udfordring for arbejdspladserne er at få stressindsatsen forankret i organisationen gennem at blive knyttet til det **organisationen** er optaget af (brændende platforme) og til det **medarbejdere og ledere** er optaget af (meningsfulde og vedkommende aktiviteter).

Deltagerne i netværket '*Kunsten at holde liv i en stressindsats*' har alle erfaringer med at anvende BAR SoSu's 8 stressværktøjer. Deltagerne oplever, at der er behov for at tilpasse dem lokale forhold, og at flette dem ind i lokale værktøjskasser.

Flere arbejdspladser har lavet lokale træningsforløb, så ledere, medarbejderrepræsentanter og konsulenter rustes til at kunne anvende værktøjerne.

Alligevel er det ikke en garanti for, at stressindsatsen slår rod.

Erfaringerne fra netværket peger på at et øget samarbejde mellem den lille og den store trio er centralt, og at der derudover er 4 hjørnestene ift at forankre stressindsatsen:

- At indsatsen koordineres med det, organisationen er optaget af og at der sker en forenkling og samordning af aktiviteter
- At stressindsatsen understøttes af magtfulde alliancer i organisationen
- At stressindsatsen gøres vedkommende for den enkelte fx ved at fokusere på vedkommende anledninger og ved at arbejde med livsfaser
- At evaluering og opfølgning tilrettelægges med henblik på at skabe engagement og forankring.

Det er disse punkter, som deltagerne er stærkt optaget af og som de har fået mulighed for at drøfte på netværksmøderne. Derfor er netværket blevet vurderet meget positivt af deltagerne. De har været tilfredse med indhold, opbygning, og form i forløbet.

Dette peger på, at etablering af fysiske netværk er en udbytterig strategi for at støtte anvendelsen af BAR SoSu's værktøjer. På netværksmøderne har der været et stort engagement fra deltagerne.

Deltagerne oplever at netværket har givet:

- Kontakt og erfaringsudveksling med andre arbejdspladser, både nogle der ligner og nogle der er anderledes
- Inspiration - nye metoder og viden
- Bedre kontakt og samarbejde mellem den lille og den store trio, hvilket har givet anledning til nye tiltag i arbejdspladsernes stressindsats.

Erfaringerne fra netværket peger på et behov for at BAR SoSu iværksætter yderligere udvikling af metoder til dialog og samarbejde mellem den lille og den store trio.

Derudover har netværket givet anledning til følgende ideer til fremtidige aktiviteter for BAR SoSu:

- Eksempler på og anbefalinger til, hvordan de 8 stressværktøjer kan tilpasses og videreudvikles lokalt
- Inspiration til engagerende evalueringsformer
- Eksempelsamling om samordning af aktiviteter
- Anbefalinger til hvordan individuelle tilgange til stressarbejde (fx mindfulness) kan forenes med et organisatorisk perspektiv
- Opfølgning på netværket f.eks. kombineret med en årlig stress-temadag.

## Portræt af de deltagende arbejdspladser

De 12 arbejdspladser i netværket er alle 'erfarne' i stressarbejdet. De har fx lavet stress- og trivselspolitikker, uddannet stressvejledere, arbejdet med APV og trivselsundersøgelser, afprøvet eksisterende stressværktøjer, udviklet nye metoder, holdt temamøder, seminarer og gennemført informationstiltag, arbejdet med afspænding og meditation, lederuddannelse og uddannelse af arbejdsmiljøgrupper.

### *Aktuelle temaer i stressindsatsen*

Da netværket startede, spillede hver deltagende arbejdsplads ind med, hvad de aktuelt er mest optaget af i stressarbejdet. De fremhævede temaer som: Hvordan får man implementeret brugen af redskaberne i en stor organisation og holder liv i stressindsatsen? Hvordan får man skabt enkelthed og koordineret stressindsatsen med andre systemer i organisationen (fx APV og MUS)? Hvordan får man involveret flere i stressindsatsen og får skabt større tydelighed om roller og ansvar hos de forskellige niveauer og grupper i organisationen? Hvordan får man klarhed over, hvad der virker i praksis i dagligdagen?

Deltagerne fremhæver følgende områder som særligt store udfordringer for at forankre stressindsatsen:

- Når der er gang i for mange projekter på samme tid, som ikke er koordinerede
- Når en eller flere af centrale aktører på arbejdspladsen ikke er med i indsatsen
- Når indsatsen ikke opleves hjælpsom, men som en "ekstra opgave" som tager tiden fra kerneopgaverne.

Disse områder har dannet afsæt for aktiviteterne i netværket, og dermed for de metoder der er udviklet til netværket og for de erfaringer som netværket har bibragt.

## Erfaringer med brug af værktøjer

### *Gode værktøjer, som tilpasses efter behov*

Deltagerne har alle erfaringer med at anvende BAR SoSu's 8 stressværktøjer 'Vi finder os ikke i stress'. Ingen af arbejdspladserne har brugt alle 8 værktøjer, men alle har afprøvet nogle af dem. Deltagerne oplever, at værktøjerne generelt er nemme at gå til og giver god inspiration, men at der er behov for at tilpasse dem til lokale forhold.

Nogle deltagere peger på, at formuleringerne af refleksionsspørgsmålene ikke passer til alle målgrupper og må tilpasses, afhængigt af om værktøjerne skal bruges af fx overlæger, rengøringsassistenter, sygeplejersker eller pædagoger.

Andre peger på, at det er nødvendigt at tilpasse værktøjerne efter, hvilke aktiviteter de enkelte arbejdspladser allerede har gennemført – fx om de lige i anden sammenhæng har formuleret visioner eller værdier for arbejdspladsen.

*Knopskydninger,  
værktøjskasser og  
træningsforløb*

Erfaringerne fra disse 12 arbejdspladser peger dermed på, at stressværktøjerne fungerer godt, og for nogle har netværket givet inspiration til at synliggøre de 8 stressværktøjer yderligere på arbejdspladsen. Samtidig peger erfaringerne dog også på, at værktøjerne lever deres eget liv, med knopskydninger og lokale tilretninger.

Flere arbejdspladser har videreudviklet værktøjerne. Atter andre har suppleret de 8 værktøjer med andre værktøjer fx brætspil om stress, livsfasemodeller og værktøj om NFAs guldorn.

Flere arbejdspladser har samlet andres og egne gode værktøjer i tilpassede værktøjskasser.

Deltagerne er optagede af, hvordan de får værktøjerne ud og implementeret i dagligdagen, så de kan "flette" sig ind i det, de i øvrigt gør, og så værktøjerne ikke bliver glemt, hvis der opstår en god anledning til at bruge dem. Flere arbejdspladser har lavet eller overvejer at lave lokale træningsforløb, så ledere, medarbejderrepræsentanter og konsulenter rustes til at kunne anvende værktøjerne.

*Forankring er udfordringen*

Fælles for deltagerne er at deres væsentligste udfordring ikke ligger i at finde velegnede værktøjer, men at få dem anvendt og få indsatsen forankret.

*'Vi mangler ikke kogebøger. Vi mangler kokke'* som en deltager formulerer det.

Derfor er fokus i det følgende ikke på værktøjerne – men på hvordan stressindsatsen kan forankres.

### **Udbytte af et fysisk netværk**

På netværksmøderne har der været et stort engagement fra deltagerne. De er gået aktivt og energisk ind i at udveksle erfaringer og materialer fx eksempler på stresspolitikker. Deltagerne har både hentet ny inspiration og de er blevet bekræftet i, at andre også står med nogle af de samme vanskeligheder, som de møder.

*Kontakt med andre  
arbejdspladser*

I den skriftlige evaluering skriver deltagerne:

- Vi har fået en hel del inspiration fra andre arbejdspladser og fra konsulenterne. Masser af gode idéer til metoder og indsatspunkter vi kan gå hjem og arbejde videre med
- God inspiration. Givende at høre, hvad andre gør. Det inspirerer i forhold til vores egen proces
- Jeg har fået gode kontakter og inspiration til nye værktøjer og ideer til tiltag
- Jeg synes faktisk der foregår et utroligt stort stykke arbejde omkring stress i hele landet. Jeg har fundet ud af, at vi egentlig er godt med.

*Ny inspiration*

I den skriftlige evaluering udtrykker deltagerne tilfredshed med netværkets indhold, opbygning, form og rammer:

- Selve arrangementet har indeholdt interessante (konsulent)værktøjer, som har været inspirerende
- Meget fint med fokus på forankring og gode evalueringsmetoder
- Godt at have hjemmeopgaver fx at interviewe en central aktør
- Jeg har fået talt med andre hospitaler der står med samme udfordringer som vi gør.

Derudover har netværket været et forum for erfaringsudveksling mellem arbejdspladser som både ligner hinanden fx hospitaler, og arbejdspladser som gør tingene forskelligt (fx centralkøkkener og daginstitutioner). Flere af arbejdspladserne har lavet gensidige aftaler om fortsat erfaringsudveksling eller har planer om det.

*Mødes i og på  
tværs af sektorer  
og trioer*

Deltagerne peger på, at det har været givtigt at deltagerne har haft forskellige perspektiver. I evalueringen skriver deltagerne:

- Det at mødes på tværs af sektorer. At vores egen udviklingskonsulent også deltog
- At sidde med 'vores egne' HR-folk uforpligtende og uden dagsorden
- Jeg har fået meget mere kontakt med min arbejdsplads' arbejdsmiljøteam
- Det var meget udbytterigt, at være flere perspektiver sammen og at de forskellige perspektiver gav hinanden feed-back
- Bredden i de forskellige deltageres arbejde med stressindsatsen har gjort indtryk
- Jeg har fået mere fokus på kommunikation og koordinering / samarbejde mellem store og lille trio

Deltagerne giver følgende eksempler på udbytte af det fysiske netværk:

*Udbytte*

- Arbejdet med stress er blevet mere målrettet
- Netværket har givet inspiration til at målrette stressarbejdet i højere grad end først tiltænkt fra ledelses/MED-side
- Vi er kommet i gang med implementering af værktøjskassen med stor succes
- Vi har fået fokus på at synliggøre det der lykkes i stressindsatsen
- Netværket har givet anledning til at sammentænke stress med MUS, fusioner og arbejdsgangsanalyser
- Vi vil have mere fokus på hvordan vi giver kolleger ejerskab til stresshåndtering.

## Hvordan slår stressindsatsen rod?

### Samarbejde – et møde mellem perspektiver

En forudsætning for at en stressindsats slår rod er, at den gør livet lettere eller mere interessant for personalet og for de forskellige aktører rundt om stressarbejdet. I netværket har vi udnyttet, at repræsentanter for både den store og den lille trio var repræsenteret. Det har givet konkrete muligheder for at planlægge arbejdspladsens stressindsats i fællesskab. Og det har givet de enkelte aktører anledning til at synliggøre, hvordan de særligt kan bidrage til at forankre stressindsatsen.

*Forskellige opgaver og forskellige perspektiver*

De forskellige aktører har ikke bare forskellige arbejdsopgaver, men også forskellige perspektiver. Eksempelvis tager arbejdsmiljøarbejdet ofte udgangspunkt i lovgivningen og fokuserer på at afhjælpe eller forebygge konkrete arbejdsmiljøproblemer, mens personale-/HR-arbejdet fokuserer på fremtidige strategier for arbejdspladsens udvikling, kvalitet i ydelsen, økonomiske overvejelser o.lign. Arbejdsmiljøarbejdet har typiske taget udgangspunkt i de lokale sikkerhedsgrupper, mens HR-arbejdet typisk har større fokus på ledelsesudvikling.

Mødet med de forskellige aktører har givet deltagerne mulighed for at undersøge, hvad hvert perspektiv er optaget af, og hvordan de bedst kan arbejde sammen om at holde liv i indsatsen mod stress.

En af metoderne er, at de forskellige perspektivgrupper udvekslede ønsker til hinanden. I netværket skete det med udgangspunkt i følgende værktøj 'Ønskebrønden'.

*Metode: Ønsker til de andre perspektiver*

#### Ønskebrønden

Hvad har vi brug for at andre gør for at forankre stressaktiviteterne? Skriv jeres vigtigste ønske på en seddel til hhv:

- Ledere
- Tillids- og sikkerhedsrepræsentanter
- Arbejdsmiljøkonsulenter/-leder/-chef
- HR-/uddannelses-/udviklingskonsulent

*Ønsker til forbedret samarbejde*

I diskussionerne fremhæver lederne, at de har brug for, at tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne ikke bare fokuserer på problemer og belastninger, men i højere grad på det anerkendende og positive (trivsel og velfærd). Derudover ønsker de, at medarbejderrepræsentanterne har en rolle i at følge op på kolleger, der er i fare for at blive eller har været ramt af stress, og systematisk melder tilbage til lederne om erfaringer til videre brug.

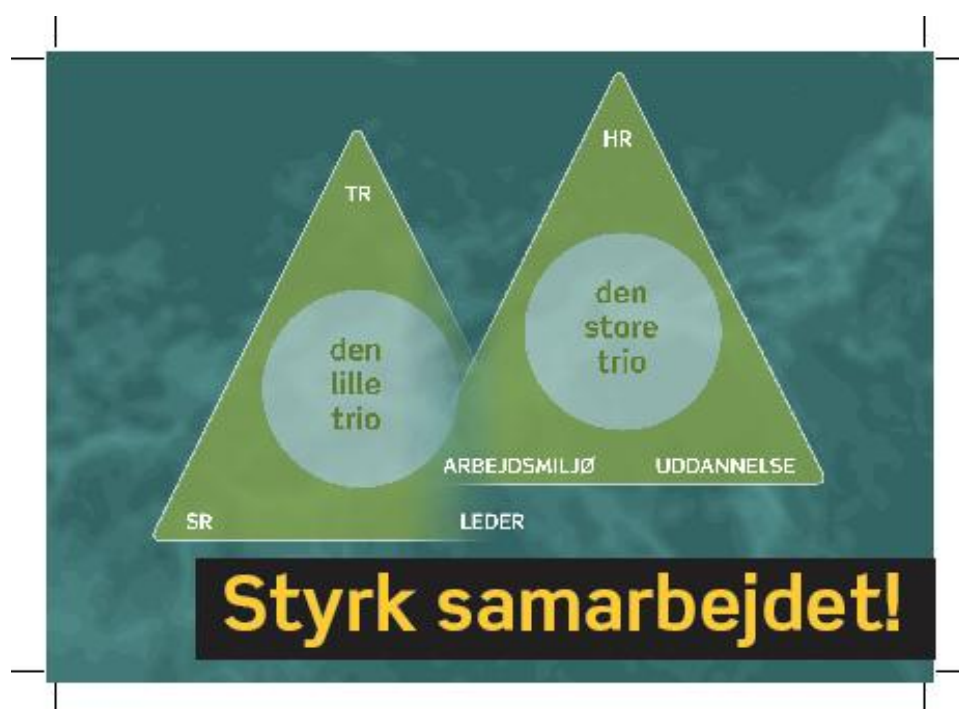
Omvendt fremhæver tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne, at det er vigtigt, at lederne er opmærksomme på egen arbejdstilrettelæggelse og eget stressniveau. De ønsker også, at såvel ledere som de centrale udviklingsenheder bliver bedre til at koordinere og prioritere de vigtigste udviklingstiltag, så antallet af aktiviteter, indsatser og kampagner

mindskes, og at de giver bedre tid til implementering af nye tiltag. Omvendt efterlyser HR- og arbejdsmiljøenhederne, at de lokale ledere bliver bedre til at sige fra, hvis der kommer for mange tiltag.

Den lille trio efterlyser et tættere samarbejde og koordinering mellem arbejdsmiljø- og udviklings/HR-folkene. Desuden efterlyser medarbejderrepræsentanterne, at HR-afdelingerne arrangerer flere tilbud (fx kurser) til dem. HR-konsulenterne efterlyser derimod, at den lille trio bliver bedre til at komme med ønsker til udviklingsafdelingen, så de ikke skal gætte de lokale behov.

Medarbejderrepræsentanterne ønsker, at arbejdsmiljøenhederne bliver bedre til at synliggøre arbejdsmiljøorganisationen, og lederne ønsker at arbejdsmiljøafdelingerne bliver bedre til at yde hjælp ved konkrete sager. Mens konsulenterne fra de centrale arbejdsmiljøenheder efterlyser, at de lokale ledere og medarbejderrepræsentanter oftere opsøger dem og beder om hjælp eller inspiration.

Erfaringerne fra netværket illustrerer, at en udveksling af ønsker samt fælles evaluering og idéudvikling omkring stressaktiviteterne kan give en bedre forståelse af de forskellige perspektiver og dermed bedre muligheder for at samarbejde.



For at komme tættere på, hvordan de to trioer kan samarbejde om forankring af stressindsatsen har netværket arbejdet med at kortlægge 'Forankringens våbenskjold'.

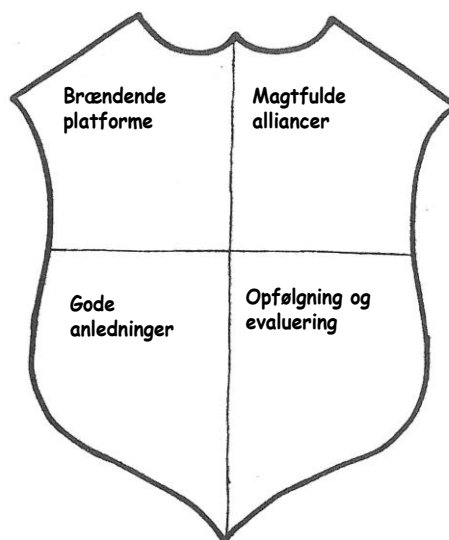
Metode: Forankringens våbenskjold

### Forankringens våbenskjold

I 'Forankringens våbenskjold', kortlægger deltagerne 4 områder fra stressindsatsen på egen arbejdsplads:

- Brændende platforme
- Magtfulde alliancer
- Gode anledninger
- Opfølgning og evaluering

### Våbenskjoldet



Deltagerne laver først en opsamling på den hidtidige indsats:

- Brug 'modellen' til at analysere jeres stress-indsats
- Tænk på situationer eller eksempler, hvor det lykkes for jer at arbejde med de 4 områder
- Hvad har det betydet for stressindsatsen?
- Hvilke af områderne er I særligt gode til at arbejde med – og hvilke vil I gerne blive bedre til?

Derefter kigger deltagerne fremad og ser på hvilke dele af våbenskjoldet, som de har godt fat i, når de ser på fremtiden og hvilke dele de har mindre godt fat i.

#### 4 hjørnesten

Netværket har skabt erfaringer med hvordan man kan arbejde med 4 områder, som er centrale for, at en stressindsats slår rod:

- At indsatsen koordineres med det, organisationen er optaget af og at der sker en forenkling og samordning af aktiviteter
- At stressindsatsen understøttes af magtfulde alliancer i organisationen
- At stressindsatsen gøres vedkommende for den enkelte fx ved at fokusere på vedkommende anledninger og ved at arbejde med livsfaser
- At evaluering og opfølgning tilrettelægges med henblik på at skabe engagement og forankring.

I det følgende gennemgås arbejdspladsernes gode erfaringer, fif og ideer til at arbejde med de 4 hjørnesten.

#### **Brændende platforme**

##### *Eksempler på brændende platforme*

De brændende platforme er (med et begreb fra den amerikanske forandringseksperter og forsker John Kotter) de største udfordringer, en organisationen aktuelt står over for. Områder, hvor det 'brænder under fødderne', og som organisationen derfor er nødt til at forholde sig til.

På de fleste arbejdspladser er stress ikke en brændende platform. Derimod kan brændende platforme være problemer med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, omstruktureringer, nye brugergrupper, akkreditering, dokumentation og kvalitetsarbejde eller nye faglige opgaver eller tilgange (behandlingssystemer, pædagogiske tilgange eller lign).

I netværket har deltagerne udviklet ideer til, hvordan de kan koordinere stressaktiviteterne med de brændende platforme på deres arbejdspladser. Det er bl.a. sket ved at undersøge hjemme, hvad organisationen er optaget af det kommende år. Intentionen er, at stresshåndtering bliver integreret i andre aktiviteter som i forvejen har bevågenhed, i stedet for at være et selvstændigt tema.

##### *Fastholdelse af medarbejdere*

Et eksempel er, at en institution for voksne handicappede har etableret gruppeinterview med medarbejdere, som vender tilbage efter længere fraværsperioder. Arbejdsmiljørepræsentanten står for interviewet, der fokuserer på medarbejdernes oplevelse af fraværsperioden, tanker om tilbagevenden, og håndtering af fremtidige travle perioder. Generelle pointer fra interviewet formidles videre til ledelsen. Interviewet har haft to resultater. Dels har det givet arbejdspladsen en vigtig viden om de tilbagevendendes ønsker og situation, dels har det givet de langtidsfraværende lejlighed til at opleve, at de ikke er alene.

Brændende platforme skal ikke kun ses på centralt organisatorisk niveau. For at en stressindsats slår rod, må den også knytte an til det, medarbejdere og ledere lokalt er optagede af.

*Daglig arbejdsplanlægning*

På et sygehus har de erfaringer med at bruge BAR SoSu's stressværktøj om 'kan-' og 'skal-opgaver'. På flere afdelinger bliver det oplevet provokerende af personalet som fremhæver, at alle deres arbejdsopgaver er helt nødvendige. I stedet har de videreudviklet værktøjet, så afdelingerne skal inddele deres 50 vigtigste arbejdsopgaver i 3 kategorier – de grønne opgaver som først vælges fra ved travlhed, de gule, som er andet fravalg ved travlhed, og de røde som aldrig kan vælges fra. Ledelsen beslutter, om det er en rød, gul eller grøn arbejdsdag – ikke den enkelte medarbejder.

Personalet har givet deres bud på inddeling af opgaver. Forskellige gruppers bud diskuteres fælles. Er alle grupper enige om fordelingen? Er ledere og medarbejdere enige? Er der nogle grupper, som har alt for mange røde dage, som andre kunne afhjælpe? Det kan fx være, at travlhed i dagvagten kan afhjælpes ved at opgaver flyttes til aftenvagten. På den måde bliver værktøjet knyttet til den brændende platform 'fravær' og 'arbejdsplanlægning'.

### **Magtfulde alliancer**

Selvom mange grupper kan være involveret i stressindsatsen, har aktiviteterne ikke altid bevågenhed fra de mest centrale aktører. Det kan være topledelsen, som skal tage stressforebyggelsen med i de strategiske overvejelser, eller mellemlederne som skal sikre, at stressforebyggelsen føres ud i livet i dagligdagen. Derfor er det centralt at have blik for, hvordan man kan danne alliancer til de magtfulde aktører i organisationen.

*Direktøren for bordenden*

I en af de deltagende kommuner, er det eksempelvis lykkedes at få Direktøren til at sidde for bordenden i det udvalgt, der har udarbejdet kommunens stresspolitik. Det har givet en større bevågenhed og gennemslagskraft for politikken.

*Fra MED til ?*

På et sygehus har stressindsatsen hidtil været forankret i MED-udvalgene. Men efter en omstrukturering bliver MED-udvalgene så store, og omfatter så forskellige afdelingstyper, at det bliver nødvendigt at involvere andre aktører i stressindsatsen. Her bliver det hjælpsomt at have blik for, hvilke andre aktører, man oplagt kan indgå alliancer med omkring stressarbejdet.

Centrale aktører kan også være dem som arbejder med områder, hvor det er oplagt at integrere et stressfokus – fx akkreditering eller oplæring af nye medarbejdere. Derfor har deltagerne i netværket fokuseret på at identificere centrale aktører på deres arbejdspladser og på at udvikle ideer til, hvordan de kan indgå alliancer med dem ift. stressindsatsen. Det skete gennem følgende opgave:

*Metode: Interview med magtfuld aktør*

### **Interview med en magtfuld aktør**

Vælg en aktør, som I gerne vil inddrage mere i stressindsatsen. Det skal være en, som arbejder med 'brændende platforme' eller 'anledninger' som I gerne vil knytte stressindsatsen sammen med.

I skal overveje og undersøge:

- Hvordan kan I få mere kendskab til den magtfulde aktør? (interview, besøg, fællesmøde, praktik...)
- Hvad er den magtfulde aktør optaget af i 2009?
- Hvordan kan jeres stressindsats blive interessant for den magtfulde aktør?
- Hvordan kan I konkret arbejde sammen med aktøren i 2009?

*Synliggør lokale erfaringer*

I en af de deltagende kommuner har en pædagogisk konsulent samarbejdet med børnehaveledere om at udarbejde et APV-redskab, som bl.a. fokuserer på travlhed og stress. De oplever det som meget vel fungerende, fordi det både fungerer som et anerkendende udviklingsredskab på institutionerne og spiller sammen med institutionernes igangværende arbejde med børnenes miljø (børnemiljøvurderinger). Samarbejdet med kommunens pædagogisk konsulent har givet inspiration til at arbejde med utraditionelle temaer i APV, fx æstetik, hvilket har bidraget til at gøre modellen vedkommende for personalet.

Mellem to netværksmøder skulle deltagerne interviewe en central aktør for at afdække fremtidige samarbejds muligheder. Deltagerne fra daginstitutionerne snakkede med kommunens centrale arbejdsmiljøleder og opdagede, at der blev arbejdet med at lave en fælles APV-model for alle arbejdspladser i kommunen. Kommunens centrale arbejdsmiljøafdeling kendte ikke til erfaringerne fra daginstitutionso mrådet. Mødet gav anledning til overvejelser om, hvordan de lokale erfaringer kan komme til at præge den centrale model.

*Tæt på det strategiske niveau*

På en anden arbejdsplads har TR og arbejdsmiljøkonsulenten interviewet Direktøren om dennes syn på stressindsatsen og derefter tilpasset indsatsen. Direktøren deltager efterfølgende på centrale indsatsmøder.

*Meningsfulde tilgange og forenkling*

### **Gode anledninger til en vedkommende stressindsats**

Erfaringerne fra netværket peger på, at en forudsætning for at stressindsatsen sætter sig igennem i praksis er, at medarbejdere og ledere lokalt kan se, at det er meningsfuldt at ændre vaner. Det kræver motivation, og at de kan se, at indsatsen er tilpasset det, de er mest optaget af og finder meningsfuldt i dagligdagen. Alle arbejdspladserne melder om, at der er mange sideløbende aktiviteter og indsatser. Derfor er det centralt at koordinere og tilpasse de igangsatte aktiviteter.

*- koordinering af projekter*

Eksempelvis skal en af de deltagende kommuner – udover stressaktiviteter – i gang med en række andre udviklingsprojekter. Blandt an-

det er de er del af et udviklingsprojekt om social kapital, skal arbejde med selvledelse og arbejdsmiljøcertificering. De har valgt at integrere stress i temamøder, der i forvejen er programsat i efteråret, så stress indgår i øvrige aktiviteter i stedet for at være et selvstændigt tema.

- inddrag stress i MUS

Et andet eksempel er, at arbejdspladserne finder eksisterende anledninger til at arbejde med stress i stedet for at opfinde særlige aktiviteter. Eksempelvis at integrere spørgsmål om stress i Medarbejder-UdviklingsSamtaler i stedet for at lave særlige kortlægninger.

- fra stress til sundhedsfremme og mestring

Flere arbejdspladser i netværket har gode erfaringer med at lede efter anledninger, som er meningsfulde for personalet. Fx har de i en kommune ændret sprogbrugen i stressaktiviteterne, og arbejder i stedet med sundhedsfremme og mestring. De oplever, at det er mere appellerende, og at det bidrager til at skabe en fælles vision, som er værd at arbejde hen i mod.

- livsfaser

En anden tilgang, som kan bidrage til at gøre indsatsen meningsfuld i hverdagen, er livsfase-tilgangen. Livsfase-begrebet tager højde for, at medarbejderne har forskellige ønsker og behov afhængig af deres samlede livs- og arbejdssituation (fx efter om man har hjemmeboende børn, er nyuddannet eller på vej i et karriereløb). Eksempelvis kan en organisationsforandring opleves forskelligt afhængigt af om man er nyuddannet eller senior med mange tidligere forandringer i 'rygsækken'.

På et netværksmøde arbejdede vi med livsfaser for at få ideer til, hvad forskellige målgrupper blandt medarbejderne kan ønske sig af en stressindsats. Faserne kan enten inddeles efter alder (fx 10 års grupper) eller efter social situation (fx de unge uden børn, familieguppen, de frie 2'ere, seniorerne).

Metode: Livsfase og stress

### **Livsfase-linje**

Inddel deltagerne i grupper efter alder eller efter social situation. Tal sammen om:

- Hvad kan især gøre jer sårbare overfor stress i jeres livsfase?
- Hvad er især hjælpsomt til at holde stress for døren?

Lad grupperne høre hinandens overvejelser.

### **Forskellige livsfaser – forskellige ønsker**

Efterfølgende kan deltagerne vælge at arbejde med den gruppe, de finder særligt interessant, og diskutere:

- Hvilke initiativer kunne være hjælpsomme og interessante for denne gruppe ift. en fremtidig stressindsats?
- Hvordan bliver gruppen selv aktiv ift. arbejdet med stress på arbejdspladsen?

Erfaringerne peger på, at det kan give ny inspiration til aktiviteter som er vedkommende for forskellige målgrupper. Eksempelvis peger deltagerne på, at børnefamilier måske især har brug for hjælp til ordninger som kan støtte et mere fleksibelt arbejdsliv, mens de unge uden børn kunne have glæde af mentorordninger og støtte fra erfarne kolleger for at forebygge stress.

### **Opfølgning og evaluering som veje til forankring**

Evaluering kan være en lejlighed til, at ledere og medarbejdere lokalt gør status over, hvad der virker og er hjælpsomt ift at reducere stress. Men derudover kan evaluering og opfølgning tilrettelægges, så de også bliver gode anledninger til at engagere medarbejdere og ledere i stressindsatsen, fx ved at ansatte og ledere deltager aktivt i at indsamle data om egen arbejdsplads, analysere dem og se på, hvordan denne viden kan bruges fremover.

*Inddragende evaluering*

*- MED som eksemplarsamler*

En deltager foreslår, at medlemmerne af deres MED-udvalg som evaluering kan indsamle og fortælle konkrete eksempler på, hvad der har været virksomt ift stress i de enkelte enheder.

*- perspektivskift, hvorfor svarer de sådan?*

En anden arbejdsplads har erfaring med, at spørgeskemaundersøgelser følges op ved at lederne diskuterer, hvorfor medarbejderne mon har svaret sådan.

*- inddrag mange*

En tredje arbejdsplads har gode erfaringer med at lave evalueringer ved at sende en spørgeguide ud, som bliver diskuteret af alle medarbejdere i hver afdeling. Pointerne opsamles ved, at udvalgte medarbejdere fra hver afdeling deltager i interview.

En metode til at arbejde med inddragende evaluering er 'Tørresnoren'.

### Tørresnoren – en simpel metode til evaluering

- Tag en tørresnor og hæng den op
- Sæt datoer på, så den bliver en tidslinje f.eks. fra det sidste halve år
- Hver person skriver en rød og en grøn seddel og går op og fortæller historien
  - Grøn: hvad har været den vigtigste positive begivenhed/metode til at holde stress fra døren i perioden?
  - Rød: hvad har været den vigtigste negative begivenhed, som har gjort os sårbare overfor stress?
- Herefter analyserer gruppen tørresnoren. Er der tidspunkter, hvor stressen har haft mindre betydning? Hvad var det, som gjorde det? Hvilke beskyttelsesfaktorer har vi især i gruppen? Kan vi styrke og dyrke disse beskyttelsesfaktorer?
- Er der et mønster i, hvornår de røde begivenheder optræder? Kan vi allerede nu se, at de vil optræde i det næste ½ år? Kan vi aktivere forebyggelsen?

Som hjælp til at få overblik over hvad der har virket i stressindsatsen, arbejdede deltagerne med et skema som kan skabe overblik over gennemførte stressaktiviteter ved at skelne mellem to dimensioner:

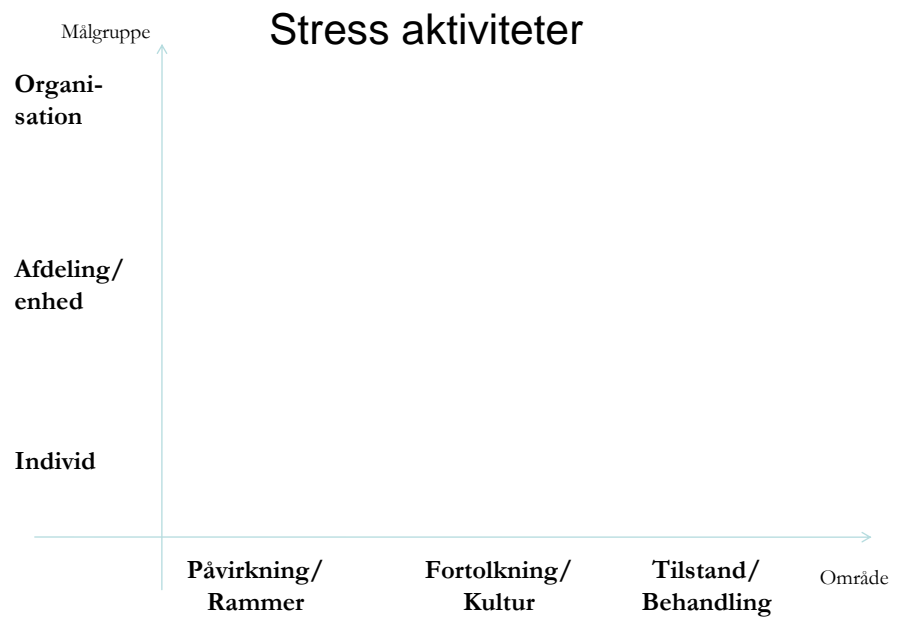
*forskellige niveauer*

- aktiviteterne forskellige organisatoriske niveauer. Dvs. om de retter sig mod
  - organisatorisk niveau (som eksempelvis en central stresspolitik)
  - afdelingsniveau (fx personalemøde) eller
  - individuelt niveau (psykologhjælp ved langtidsstress)

*-og forskellige områder*

- hvilke områder i stressforløbet aktiviteterne retter sig mod
  - påvirkninger og rammer i arbejdet (fx kan- og skal opgaver),
  - fortolkninger / kultur (fx praksis for at bede om hjælp og samarbejde) eller
  - tilstand / behandling (fx undervisning i stresshåndteringsteknikker).

Tilsammen kan det give et overblik over, hvilke aktiviteter, der er i gang, og hvor der evt. mangler noget. Det kan desuden bidrage til at skabe overblik over, om der er sammenhæng mellem de individuelle og de organisatoriske aktiviteter.



*Metode: Fremtid ud fra kortlægning*

### Overblik over stressaktiviteter

- Hvor kan I placere jeres hidtidige stress-aktiviteter?
- Hvilke aktiviteter vil I fortsætte?
- Hvad mangler I i en fremtidig indsats?
- Hvordan kan I styrke jeres fremtidige samarbejde/netværk?
- Hvordan kan stressindsats 2.0 se ud hos Jer

## Anbefalinger til BAR SoSu

### Idéer til fremtidens aktiviteter

*Netværk som strategi for BAR SoSu*

Deltagernes tilbagemeldinger på det fysiske netværk *'Kunsten at holde liv i et stressnetværk'* peger på, at det er udbytterigt, når BAR SoSu støtter arbejdspladserne i at anvende udviklede værktøjer. Et fysisk netværk har givet anledning til at udveksle erfaringer, materialer og ideer, og det har været givende både at møde arbejdspladser fra egen sektor og blive inspireret af andre. Deltagerne fremhæver, at det har været interessant at samle den store og den lille trio og møde de andre perspektiver, og at det har været givtigt at arbejde med temaer, som ikke typisk indgår i stresskurser (fx livsfaser, forankringens våbenskjold, og evaluering). Alle deltagerne har været erfarne i stressarbejdet, og det peger på, at BAR SoSu også kan have en vigtig rolle i at understøtte, at aktiviteter forankres på arbejdspladserne.

Desuden har netværket givet BAR SoSu lejlighed til at indsamle erfaringer med stressaktiviteter, og til at få idéer til videreudvikling. Det peger på, at etablering af fysiske netværk kan være en relevant aktivitet, også ved andre arbejdsmiljøtemaer.

Ideerne retter sig især mod at forankre stressindsatsen i organisationen gennem at blive knyttet til det **organisationen** er optaget af (brændende platforme) og til det **medarbejdere og ledere** er optaget af (meningsfulde og vedkommende aktiviteter).

*Lokal dialog mellem trioerne – hvordan?*

Der er stort behov for at BAR SoSu udvikler redskaber og ideer til at styrke samarbejdet mellem den store og den lille trio på arbejdspladserne.

Arbejdet med psykisk arbejdsmiljø bliver i stigende grad et tema for andre aktører end sikkerhedsorganisationen fx HR, uddannelses- og udviklingsafdelinger. Netværket har givet deltagerne rammer for at arbejde med dialogen mellem den lille og den store trio. Der er behov for, at flere arbejdspladser får inspiration til at forbedre samarbejdet. Det kan ske ved at udvikle værktøjer til at styrke dialog og samarbejde mellem trioerne. Værktøjerne kan udvikles og afprøves gennem lokale pilotprojekter fx i udvalgte kommuner, sygehuse eller lign. Værktøjerne kan rette sig mod stressindsatsen og/eller mod andre temaer inden for det psykiske arbejdsmiljø (fx nedbringelse af fravær, konflikter, vold..).

Med erfaringerne fra netværket er der desuden skabt følgende ideer til fremtidige aktiviteter:

*Revision af de 8 værktøjer*

Erfaringerne fra de 12 arbejdspladser er, at de finder BAR SoSu's stressværktøjer inspirerende og at de i stor udstrækning bliver tilpasset og videreudviklet lokalt. Erfaringerne peger derfor på at det kan støtte brugen af værktøjerne, hvis de følges af en beskrivelse af, hvordan værktøjerne kan tilpasses konkrete målgrupper eller anvendelsesmuligheder, hvornår det kan være godt at hidkalde konsulent-hjælp o.lign.

*Evaluering – en støtte til arbejdsmiljøarbejdet*

Erfaringer fra de 12 arbejdspladser peger på, at der er stor opmærksomhed på at evaluere igangsatte aktiviteter, men at mange efterlyser inspiration til, hvordan det kan gøres. Derfor forslår vi, at BAR SoSu udvikler enkle evalueringsredskaber, hvor metoderne også bidrager til at skabe involvering og engagement omkring stressindsatsen. Evalueringsredskaberne vil både kunne bidrage til at forankre stressindsatsen og til at udvikle nye initiativer i arbejdspladsernes fremtidige stressindsats.

*Forenkling og samordning*

Deltagerne i stressnetværket peger på de mange indsatser, kampagner og udviklingsaktiviteter, der er i gang på samme tid på arbejdspladserne. Derfor kan der være brug for at BAR SoSu støtter arbejdspladserne i at skabe samtænkning og koordinering af de mange enkeltaktiviteter. Det kan fx ske gennem en eksempelsamling "Når systemerne arbejder sammen", med eksempler på, hvordan APV kan koordineres med kvalitetsudvikling og certificering, - hvordan stress kan flettes ind i MUS og GRUS, eller hvordan stressreduktion kan tænkes sammen med rekruttering og lederuddannelse.

*Mellem individ og organisation*

Der er stor interesse for individuelle tilgange til stressarbejdet fx i form af stresshåndtering gennem meditation, mindfulness, sjælefred, og kropslige tilgange. Det kan støtte arbejdspladserne, hvis BAR SoSu udarbejder anbefalinger til, hvordan de individuelle tilgange bedst kan håndteres, og især hvordan det kan forenes med et organisatorisk perspektiv, så det sikres at også de individuelle tilgange kan bidrage til en forankring af stressindsatsen.

*Opfølgning – hvad kommer der ud af netværket*

Det kan være interessant at følge op på stressnetværket om et år, med henblik på at undersøge, hvilken effekt et fysisk netværk kan have på længere sigt.

En deltager forslår, at det kan ske ved, at BAR SoSu arrangerer en årlig åben stress-temadag med inspiration om nye, aktuelle temaer og metoder.