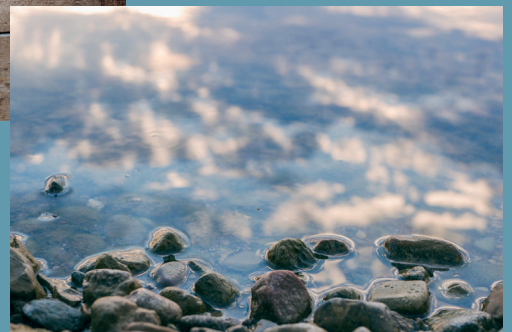


# Stressforebyggelse

- anbefalinger til ledere



# Forord

Disse anbefalinger er resultatet af et forskningsprojekt, der har undersøgt lederes håndtering af medarbejderstress, samt undersøgt de udfordringer, ledere oplever i deres håndtering af medarbejderstress.

Projektet er finansieret af Staben, Hospitalsenheden Vest og Herning Kommune og udgår fra Arbejdsmedicin, Herning, Hospitalsenheden Vest.

Projektleder er psykolog, ph.d. Tanja Kirkegaard i samarbejde med psykolog, ph.d. Janne Skakon, Institut for Psykologi på Københavns Universitet.

I løbet af projektet er der foretaget 32 interviews med ledere og medarbejdere på både offentlige og private arbejdspladser. Vi har interviewet medarbejdere, der har været sygemeldt med stress og medarbejdere, der var tæt på, men undgik en stressrelateret sygemelding på grund af tiltag fra ledelsen. Det er disse interviews, der udgør baggrunden for vores anbefalinger.

Materialet skal ses som en anvendelsesorienteret rapport, der bygger på vores vigtigste resultater. Ledere kan bruge rapporten som inspirationskatalog til arbejdet med stressforebyggelse og -håndtering. Hvis man vil vide mere om, hvad vi spurgte ledere og medarbejdere om, findes spørgsmålene sidst i rapporten.

Tanja Kirkegaard, Arbejdsmedicin Herning, Universitetsklinik  
Janne Skakon, Institut for Psykologi på Københavns Universitet  
Marts 2018

# Indhold

Forord .....	2
Hvad er stress? .....	4
Lederens fokuspunkter .....	6
Investerende ledelse .....	7
Rammer .....	8
Kultur .....	14
Fleksibilitet.....	17
Handling.....	18
Stressforløb er forskellige .....	21
Det pludselige stressforløb .....	22
Det snigende stressforløb .....	23
Det optrappede stressforløb.....	25
Hvorfor går de ikke til lederen? .....	26
Nøglesamtalen .....	27
Hvordan tænker en stresset medarbejder? .....	28
Hvad har en stresset medarbejder brug for? .....	30
Fire ledelsesmæssige tilgange til nøglesamtalen .....	31
Den konstruktive nøglesamtale .....	33
Mød medarbejderen empatisk.....	34
Mød medarbejderen forstående .....	34
Mød medarbejderen afgrænsende.....	34
Mød medarbejderen handlende .....	35
Kend dit handlerum som leder.....	36
Barrierer for investerende lederskab.....	37
Store medarbejdergrupper.....	37
Mange ledelsesskift .....	37
Manglende ledersparring .....	38
Manglende viden om psykisk arbejdsmiljø .....	39
Mange administrative opgaver .....	39
Fysisk afstand .....	39
Opsummering .....	42
Appendiks: Dataindsamling.....	43

# Hvad er stress?

Stress kan defineres som:

Et særligt forhold - i form af krav - mellem personen og omgivelserne, som opfattes som en belastning af personen eller som overstiger de ressourcer, der er til rådighed, og truer hans eller hendes velbefindende.

Ifølge denne definition, som vi vil tage udgangspunkt i her, kan stress både handle om, at der stilles for høje krav, enten fra én selv, fra arbejdssammenhæng eller familieliv og at man ikke føler, man har de nødvendige muligheder for-, eller overskud til, bl.a. på baggrund af begrænsede kompetencer, tid hhv. støtte på arbejdet eller hjemme - til at håndtere kravene. Når vi i det følgende bruger udtrykket 'stresset medarbejder', mener vi en medarbejder, der oplever/opleves at have stressreaktioner.

I vores samtaler med ledere og medarbejdere så vi, at stress i høj grad handler om oplevelsen af afmagt efter mislykkede forsøg på at handle sig ud af de udfordringer, man har mødt. Ét er de udfordringer, man møder, noget helt andet er mulighederne for at handle i forhold til udfordringerne.

Derfor har vi uddybet den gængse definition ovenfor med særligt fokus på de manglende muligheder for at handle:

**Kravene på arbejdet** kan f.eks. være: For mange opgaver, for komplekse opgaver, uklare krav, manglende forventningsafstemning, modstridende krav, samarbejdsproblemer, konflikt med lederen.

**Ressourcer** kan f.eks. være: Eksterne ressourcer såsom støtte fra venner, støtte fra kolleger/leder, kompetencer til at udføre arbejdet. Interne ressourcer såsom fysisk og mentalt overskud til at klare arbejdet.

**Manglende muligheder for at handle** kan f.eks. dreje sig om: At den enkelte medarbejder forsøger at ændre de forhold, der opleves som belastende, men ikke bliver taget alvorligt, lyttet til eller hjulpet af ledelsen. Det kan også være, at medarbejderen ikke har mulighed for at søge hjælp hos kolleger på grund af den måde, arbejdet er organiseret på. Eller at der er en kultur, hvor stress er tabuiseret, eller hvor man ikke hjælper hinanden.

Det vigtigste for dig som leder er at sikre, at de arbejdsmæssige krav ikke overstiger, hvad medarbejderen kan holde til eller finder meningsfuldt, og at sikre medarbejderens handlemuligheder.

Derfor skal du som leder have 3 fokusområder:

1. De udfordringer, der kan presse din medarbejder
2. At medarbejderen er klædt på til udfordringerne
2. At medarbejderen har mulighed for at handle i forhold til udfordringerne

Stress er ikke en diagnose, og der er ikke konsensus om, hvilke symptomer, der karakteriserer stress.

Men det, der går igen hos mange med stress er:

- Søvnvanskeligheder (indsovningsbesvær, hyppig opvågning, tidlig opvågning)
- Uro i kroppen
- Hovedpine
- Anspændthed
- Koncentrationsbesvær
- Hukommelsesproblemer
- Øget følsomhed, der f.eks. viser sig som øget irritabilitet og grådabilitet
- Oplevelse af begrænset overskud
- Tendens til at trække sig fra sociale sammenhænge

# Lederens fokuspunkter

Forebyggelse bliver ofte forstået som de særlige tiltag, der skal forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø og reducere risikofaktorer i arbejdet.

Vi kan dog se, at forebyggelse i lige så høj grad handler om løbende at understøtte en sund arbejdspladskultur og herunder dialogen med medarbejderne, hvor lederen løbende justerer på de forhold, medarbejderne oplever som udfordrende. Gennem vores samtaler med ledere og medarbejdere har vi identificeret bestemte ledelsesmæssige handlinger og tilgange til det at være leder, som har en forebyggende effekt.

Vi har inddelt udviklingen af medarbejderens oplevelse af stress i tre faser, der skal ses som et kontinuum:

1. Medarbejderen oplever balance i sit arbejdsliv
2. Medarbejderen oplever, at udfordringerne begynder at blive svære at håndtere
3. Medarbejderen oplever afmagt, fordi udfordringen er blevet en belastning, han/hun ikke kan handle sig ud af.

Du har som leder således forskellige opgaver i de tre faser:

1. **At opretholde balance.** Hjælp medarbejderen med at skabe balance i arbejdslivet. Sørg for et realistisk forhold mellem krav og ressourcer, identificer støttemuligheder for medarbejderen og at medarbejderen har mulighed for at handle i forhold til det, der opleves udfordrende.
2. **At kende medarbejderens udfordringer.** Vær opmærksom, når medarbejderen begynder at få problemer med at klare kravene og ikke føler, han kan handle på situationen. Her begynder de første symptomer at melde sig.
3. **At forebygge afmagtsfølelsen.** Undersøg, hvad der kan gøres, når medarbejderens hidtidige strategier ikke virker. Forebyg afmagtsfølelsen ved i dialog med medarbejderen at undersøge og åbne op for alternative handlemuligheder.

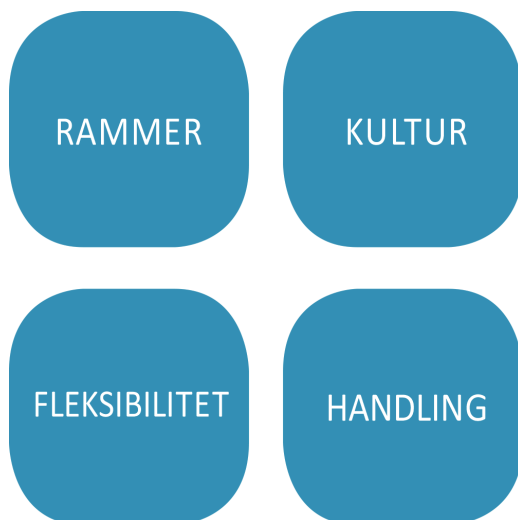
# Investerende ledelse

Hér vil vi fokusere på de ledelsesmæssige handlinger, der forebygger stress. Baggrunden er vores interview med ledere og medarbejdere, og det følgende kan bruges som inspirationskatalog til, hvad du skal være opmærksom på som leder, og hvad der kan være godt at integrere i din daglige ledelse.

Vi kalder tilgangen **investerende ledelse**, fordi de ledere, vi interviewede, der lykkes med at forebygge stress, har en særlig måde at tænke forebyggelse og egen lederrolle på: De har fokus på at investere tid i medarbejderen, investere i relationen til medarbejderen og investere i forebyggelse.

Disse ledere prioriterer tid og samtale med medarbejderne, og er interesserede i at lære medarbejderne at kende. De har ligeledes væsentligt fokus på forebyggelse og vælger at satse på at igangsætte forebyggende tiltag, tilføje ressourcer og handle, når medarbejderne siger, de er belastede. Det koster som regel ekstra ressourcer, men disse ledere prioriterer at satse på forebyggelse frem for risikoen for en sygemelding, som de beskriver som langt mere omkostningsfuld.

De fokuspunkter, de investerende ledere har i deres forebyggelsesarbejde, er rammer, kultur, fleksibilitet og handling:



De investerende ledere har fokus på:

- Rammer: at være tydelig i forventning til medarbejderen, i prioriteringen af opgaver og hvilken retning, man tænker afdelingen skal i.
- Kultur: at skabe en åben og kollektivt orienteret kultur blandt medarbejderne, hvor man holder øje med hinandens trivsel og kender hinandens reaktioner.
- Flexibilitet: at være fleksibel i de beslutninger, man som leder tager.
- Handling: at handle aktivt i forhold til medarbejdernes problemstillinger

Vores undersøgelse viser, at når ledere generelt er opmærksomme på disse fire fokuspunkter, har det en forebyggende effekt. I det følgende vil vi gennemgå hvert fokuspunkt.

## Rammer



De ledere, der lykkes med at forebygge stress, fokuserer på at skabe **klare og realistiske rammer** for medarbejderne. Det gør de ud fra deres kendskab til medarbejdernes opgaver og ressourcer.



## Skab realistiske rammer og overblik

Rammer handler overordnet om de overordnede visioner for afdelingen, forventningsafstemning, prioritering af opgaver, klar balance mellem krav og ressourcer, og hvad medarbejderen skal gøre, hvis han/hun oplever belastninger i arbejdet.

Det er vigtigt, at du som leder får kommunikeret, hvad dine visioner er med afdelingen. Hvor er I på vej hen, hvordan gør I det, og hvad kræver det af dig og dine medarbejdere?

Det er også vigtigt, at du er tydelig i forhold til, hvad der forventes af medarbejderne. Det kan du gøre ved at prioritere opgaverne i kategorierne skal- og kan-opgaver, gerne visualiseret på en tavle for at skabe overblik.

Skal-opgaverne definerer og prioriterer du for dine medarbejdere. Kan-opgaverne er opgaver, der løses, når der er tid. Bed dine medarbejdere, om at kommunikere til dig, hvis de har udfordringer med at nå opgaverne til aftalt tid. I så fald bliver nødvendigt at du foretager omprioriteringer.

At have fokus på rammer for arbejdet handler også om at kigge nærmere på, hvorvidt tid, opgaver og ressourcer hænger sammen. Det kan du gøre på afdelingsniveau eller på individuelt niveau, alt efter hvad behovet er.

Man kan balancere krav og ressourcer ved at lave det, vi kalder et **realitetstjek**. Ved et realitetstjek undersøger man, om krav og ressourcer matcher, og handler på det, hvis de ikke gør. Et realitetstjek handler om, at man kigger på antallet af opgaver, vurderer, hvor lang tid hver opgave tager, og sammenholder den tid med den tid, man har til det. Man kan både gøre det i forhold til den enkelte medarbejder, men også i forhold til afdelingens opgaver.

Et eksempel på, hvordan man kan arbejde med det er fra en sygehusafdeling, hvor de laver løbende realitetstjek og bruger time-out flere gange om dagen. Her undersøger de, hvilke opgaver de har, hvem der har hvilke opgaver, hvor der mangler ressourcer til at udføre opgaverne osv. Hvis det ikke er en mulighed i løbet af dagen, kan man evt. gøre det i slutningen af arbejdsdagen, hvor man laver en kort status over, hvordan krav og ressourcer har balanceret.

Fordelen ved realitetstjek er både, at man kan få viden om det, hvis mængden af opgaver ikke hænger sammen med den tid, der er til rådighed, og så gøre noget ved det.

Men man kan også få viden om det, hvis det rent faktisk hænger sammen og så få italesat, at lige nu er der ikke travlt, så nu er det vigtigt, man tager det med ro og holder nødvendige pauser, så man kan restituere.

En mulighed er også at indføre makkerpar, hvor man udfører opgaverne to og to, så man ikke står alene om opgaverne, og de udfordringer, der kan være. For mange er det beroligende at vide, at man er flere om ansvaret og har nogen at sparre med undervejs.

### **Skab overblik ved at overveje følgende:**

- Hvor lang tid tager de opgaver, medarbejderen står overfor og hvordan hænger det sammen med de timer, medarbejderen er ansat?
- Er medarbejderen klædt godt nok på til opgaverne? Hvor er der hjælp og sparing at hente?
- Før du tildeler medarbejderen nye opgaver, bør du vurdere, om medarbejderen har den fornødne tid, ift. øvrige opgaver, og vær klar til at prioritere i medarbejderens opgaveportefølje.

En vigtig dialog omhandler hvad medarbejderen gør, hvis opgaverne ikke kan nås til den aftalte tid. Det kan være, at I aftaler, at medarbejderen kommer til dig og får hjælp til f.eks. samarbejder og gennem inddragelse af kolleger, prioritering eller ultimativt til at fjerne opgaver fra medarbejderens bord.

Det kan også være nødvendigt at understrege vigtigheden af at medarbejderne kommer til dig, hvis de oplever større belastninger i arbejdet, således at du kan være behjælpelig med at det håndteres. Arbejdspladsens- og det ledelsesmæssige ansvar må ikke stå til tvivl.

Det kan være en fordel at få et **overblik over, hvilke opgaver, der belaster medarbejderne mest - og hvordan?** Følgende skema kan anvendes til dette formål, i de individuelle samtaler med medarbejderne, både i forbindelse med MUS-samtaler og i ad hoc dialoger. Skemaet giver bl.a. overblik over, hvilke udfordringer, medarbejderen oplever i arbejdet, og hvor meget nogle opgaver fylder i forhold til andre.

De første 4 kolonner udfylder medarbejderen inden samtalen, og den femte udfyldes sammen med lederen i den første samtale.

Den sjette kolonne udfyldes sammen med lederen i en opfølgningssamtale, hvor man ud for hver opgave taler om, hvad der er blevet gjort indtil nu? Hvad har virket og hvordan? Hvad mangler at blive gjort?

Top 5 over opgaver	Beskrivelse af opgavebelastningen	Vurdering af, hvor meget det fylder (1-10)?	Hvordan kan lederen støtte?	Aftaler i dialog med lederen	Opfølgning

En konkret belastning kan være, at der har været en uforudset hændelse på arbejdet. I disse situationer er det vigtigt, at du som leder er opmærksom på at tage en samtale med medarbejderen snarest muligt derefter.

**Oversigten på næste side** kan bruges som en tjekliste i forhold til at skabe klare rammer for den enkelte medarbejder. Derudover er det vigtigt, at du på afdelings-/kollektivt niveau kan tydeliggøre forventninger til afdelingen som helhed, hvilke opgaver, der er vigtigst for afdelingen, og om opgavernes omfang matcher den tid, der er til rådighed.

	RAMMESÆTNING FRA LEDE- REN	MEDARBEJDERENS BEHOV
<b>Vision</b>	<p>Hvad er din vision for afdelingen?</p> <p>Hvor er I på vej hen?</p> <p>Hvordan hænger visionen sammen med dine prioriteringer i øvrigt?</p>	<p>Kan medarbejderen se sammenhængen mellem visionen og de øvrige ledelsesmæssige prioriteringer?</p> <p>Hvordan opfatter medarbejderen, at visionen spiller sammen med egne opgaver?</p>
<b>Forventninger</b>	<p>Hvordan forventer du, at medarbejderen løser opgaven?</p> <p>Afgrænsning: Er der evt. noget, medarbejderen ikke behøver at gøre i forhold til opgaveløsning? Hvordan ser tidsrammen ud?</p>	<p>Afklaring af, hvad medarbejderen har brug for, for at løse sine opgaver?</p> <p>Hvordan, hvornår, hvem, etc.?</p>
<b>Prioritering af opgaver</b>	<p>Hvordan ser opgaveprioriteringen ud for den enkelte medarbejder?</p> <p>Hvad sker der med de opgaver, der ikke kan nås?</p>	<p>Hvordan har medarbejderen det med denne prioritering?</p> <p>Både de højst og lavest prioriterede opgaver?</p>
<b>Matcher krav og ressourcer?</b>	<p>Hvordan ser planen ud, når tid, ressourcer og opgaver gennemgås sammen med medarbejderen?</p>	<p>Hænger det sammen tidsmæssigt for medarbejderen? Hvad har medarbejderen brug for, hvis tid, opgaver og ressourcer ikke hænger sammen?</p>
<b>Belastninger i arbejdet</b>	<p>Hvordan og hvornår kan medarbejderen komme til dig som leder?</p> <p>Hvad kan medarbejderen forvente af dig i denne forbindelse?</p>	<p>Hvad har medarbejderen brug for fra lederen, hvis han/hun oplever belastninger?</p>

## Kend krav og ressourcer

Det er en god idé at prioritere at lære dine medarbejderes arbejdsliv at kende. Undersøg omfanget og kompleksiteten af medarbejdernes opgaver, og hvordan mulighederne for at løse opgaverne ser ud. Overordnet vil det hjælpe, hvis du har kendskab til tre ting:

1. Hvad er medarbejderens opgaver?
2. Hvad kræver opgaverne af tid, ressourcer og kompetencer?
3. Hvilke muligheder har medarbejderen for at løse dem?

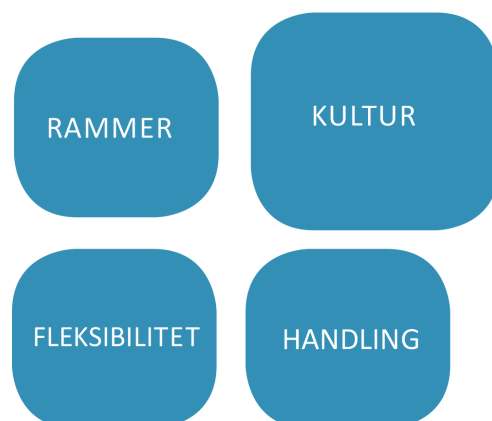
a. Har medarbejderen kompetencerne til at løse opgaverne? Har de nok kurser og uddannelse til at klare de opgaver, de skal? Er der opgaver, de synes er svære at løse, har medarbejderne nok sparringspartnere eller hjælp til at løse de opgaver, der er svære? Følger du op på, hvordan det går for dem?

b. Har medarbejderen personlige ressourcer til at løse opgaverne? Her tænker vi på, om medarbejderen har private/personlige ting, der fylder? Her er det vigtigt, at du appellerer til, at medarbejderen kommer til dig, hvis han/hun er i mentalt underskud og har svært ved at nå opgaverne, da du så kan hjælpe. I behøver ikke tale om årsagerne til mentalt underskud, men blot at det er der, og at der er brug for hjælp i en periode.

Disse fokuspunkter kan med fordel tages op til møder med teamet, hvor der startes ud med en opgavetrivselsrunde udelukkende med fokus på arbejdsopgaver og forholdet mellem krav og ressourcer, samt mulighederne for at løse dem. Her vil både leder og medarbejdere også kunne få en fornemmelse af, hvordan det samlet set ser ud i afdelingen.

Det er hensigtsmæssigt at være ekstra opmærksom på trivsel og arbejdsbelastning, når der foregår organisatoriske forandringer, når medarbejderen står overfor nye opgaver eller ved perioder med højt arbejdspress.

# Kultur



Et andet fokuspunkt for den investerende leder, som vi kunne se, virker forebyggende i forhold til stress, er at skabe og understøtte en **åben og kollektiv kultur**, hvor medarbejdernes indbyrdes relationer styrkes, og hvor det er naturligt at gå til hinanden, også når der er problemer. Dermed skabes en kultur, hvor der tales nuanceret om arbejdsforhold og hvor medarbejderne går til lederen, hvis der er behov for støtte og sparring.

## Fokuser på kollegial sparring

I vores undersøgelse viser det sig at det mange gange ikke hjælper at appellere til medarbejderne om at gå til hinanden efter hjælp. Det kræver ofte en ændring af vaner og forudsætter et højt tillidsniveau og at det føles naturligt at inddrage hinanden, når der er udfordringer i det daglige.

Vi så ved vores virksomhedsbesøg, at det havde en god effekt, når den kollegiale sparring blev sat i system med **faste møder**. Det medførte både, at den enkelte medarbejder havde nogle at læsse af på, og at relationerne mellem medarbejderne blev styrket.

## Fælles arbejdsmiljømøder

Det er en god idé at planlægge **faste møder**, hvor medarbejderne taler om deres arbejdsmiljø. Formålet med fælles arbejdsmiljømøder er at medarbejderne taler sammen om arbejdsmæssige forhold, således at den enkelte ikke tænker, at han/hun er alene om at synes, bestemte forhold er svære, og det er oftest nemmere at gå kollektivt til lederen med forhold, der synes svære.

Ved fælles arbejdsmiljømøder bliver der også hurtigere gjort opmærksom på ting, der ikke fungerer, hvilket virker forebyggende i det lange løb.

Samtalen kan f.eks. tage udgangspunkt i spørgsmålene:

- Er der forhold, der hjælper os i vores arbejde?
- Er der forhold, der gør tingene sværere?
- Hvordan kan vi hjælpe hinanden i pressede situationer?
- Hvilke forhold har vi brug for ledelsens hjælp til at løse?

Det kan også hjælpe, at lederen tager ansvar for at sætte tid af til at medarbejderne kan diskutere på kollektivt niveau, hvad man vil gøre, hvis én i afdelingen viser tegn på stress. Det kan diskuteres på et afdelingsmøde eller teammøde.

Følgende spørgsmål kan tjene som udgangspunkt for dialog:

- Hvad gør vi, hvis en kollega får stresssymptomer?
- Hvordan vil jeg helst selv have hjælp, hvis jeg oplever stress?
- Hvordan vil jeg/vi have hjælp af lederen, hvis jeg oplever stress?
- Hvordan ønsker jeg, at mine kolleger er over for mig på det personlige plan, når jeg har det svært?

Tanken er her, at medarbejdergruppen får talt med hinanden om, hvordan de enkelte ville ønske at blive hjulpet – det kan nemlig være meget forskelligt. Det kan være en hjælp for alle at vide, hvis en kollega en dag bliver stressbelastet, så man som kollega ikke føler sig magtesløs. Det betyder også, at der ligger en handleplan med bud på, hvad der kan gøres, hvis en medarbejder oplever stress.

## **Indfør trivselsmakere**

En trivselsmakker er den person, medarbejderen går til, når han/hun har brug for at tale med nogen om problemer i arbejdet. Det er en kollega, der vælges ud fra kriteriet om at det er én som man føler sig tryk ved. En trivselsmakker kan bruges til "at læsse af på" og få støtte fra, samt til sammen at se nærmere på muligheder og løsningsforslag. En trivselsmakker kan også bruges som genvej til lederen, hvis medarbejderen ikke føler sig tryk ved selv at gå til lederen.

Men lige såvel som der skal være åbenhed kollegerne imellem, skal du som leder også være opmærksom på at skabe og bidrage til en kultur, hvor medarbejderne naturligt kommer til dig med problemstillinger. Vi så i vores interviews, at der er bestemte måder, en leder kan handle på, som skaber tillid blandt medarbejderne, så de tør banke på døren hos lederen.

## Lederen som kulturbærer

For at underbygge en kultur, hvor det er naturligt at tale om ting der er svære, er det vigtigt, at du er bevidst om din lederrolle – også her er du rollemodel for medarbejderne. Er du en arbejdshest, der aldrig viser svaghed, signalerer du også til medarbejderne, at det er god adfærd. Det bliver noget, medarbejderen navigerer efter – at være stærk og kunne klare det.

Fortæller du derimod af og til medarbejderne, når du selv har begået fejl, ikke har nået dine ting, eller at du ikke har sovet ret meget på grund af børnene, signalerer du, at der er plads til at være menneske. Det er selvfølgelig en hårfin balancegang som leder at kunne give udtryk for menneskelighed uden, at det misforstås af medarbejderne som svaghed, der har væsentlig indflydelse på oplevelsen af lederkvaliteten.

## Tillid kommer af gode erfaringer

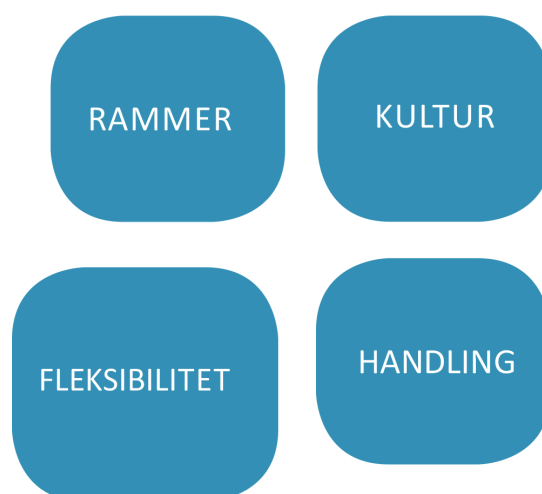
Både medarbejdere og ledere nævner konsekvent **tillid** som en faktor, der har stor betydning for, om hvorvidt medarbejderne banker på hos ledelsen, når de oplever pres.

Tilliden kommer ikke ud af det blå, men afhænger af en række vigtige elementer: at lederen er tilgængelig, at lederen investerer tid i relationen til medarbejderen, at lederen skaber en kultur, hvor det er naturligt at gå til hinanden, og at lederen tager det medarbejderen siger alvorligt, dvs. for gode varer, og at lederen handler på dét, som medarbejderen oplever, er problematisk.

Dét både ledere og medarbejdere udpeger som det vigtigste er, at medarbejderne oplever at få hjælp, når de går til lederen. Det rygtes hurtigt blandt medarbejderne og er afgørende for, hvorvidt lederen orienteres om problemer.



# Fleksibilitet



Det tredje fokuspunkt, som de investerende ledere peger på, er **fleksibilitet**. Fleksibilitet handler om gennem løbende dialog med medarbejderen at foretage justeringer i forhold til de udfordringer, der er. Justeringerne sker bedst forebyggende i rolige perioder og gennem inddragelse af medarbejderne.

## At handle i rolige perioder

At handle i rolige perioder indebærer det at være tydelig i forhold til fremtidige udfordringer. Her er det vigtigt at fortælle medarbejderne om det, du ved, kommer til at ske – ikke om alt det, der måske sker. Klæd medarbejderne på til udfordringerne ved f.eks. at beskrive, hvad udfordringerne består i, og hvordan du som leder vil håndtere situationen. Skab dialog omkring, hvilken betydning det vil få for medarbejderne og understreg, at du vil vægte højt at hjælpe medarbejderne, hvis de oplever vanskeligheder undervejs, men at det kræver, at de kommer til dig.

Samtidig er det vigtigt, at medarbejderne er klædt på til den nye situation og til fremtidige opgaver. At de har de rette kompetencer til de nye opgaver, og at du løbende følger op på, hvordan det går.

## Inddrag medarbejderne

Selvom det er et ledelsesvilkår at tage beslutninger på medarbejdernes vegne, er det hensigtsmæssigt at inddrage medarbejderne i de beslutninger, som vedrører deres arbejdsliv betydeligt, og hvor de reelt har indflydelse.

Når medarbejderne betragtes som eksperter i eget arbejdsliv, får du samtidig mulighed for at inddrage og anvende indsigten til at sikre at bæredygtigt arbejdsmiljø i forbindelse med forestående ændringer og beslutninger.

Det kan gøres på mange måder. En mulighed kunne være at diskutere nye tiltag og forandringer på et afdelingsmøde, hvor du har fokus på at anerkende de forhold, medarbejderne rejser. Vær tydelig og transparent f.eks. omkring, hvad du har gjort opadtil for at håndtere og minimere udfordringerne ved de nye tiltag, samt hvad du selv tænker vil være hensigtsmæssigt at gøre fremadrettet.

Medarbejderne bør vide, at de er de egentlige eksperter, når det angår opgaveløsning, og at du betragter deres input i form af tanker, overvejelser og idéer til, hvordan nye tiltag bedst kan implementeres, som yderst værdifulde. Du kan f.eks. vælge at lade medarbejderne diskutere forskellige temaer og vende tilbage med ideer, som I efterfølgende har en dialog omkring, inden du beslutter, hvilke det giver mest mening at gå videre med.

Så overordnet handler fleksibilitet om, gennem løbende dialog og inddragelse af medarbejderne at foretage justeringer af beslutninger og arbejdsforhold, hvis det viser sig hensigtsmæssigt.

## Handling



Det sidste fokuspunkt for investerende ledelse er **handling**. Handling drejer sig om at være tilgængelig, og at medarbejderne har tillid til, at lederen tager hånd om tingene. Handling drejer sig altså om at forholde sig til det, medarbejderne siger, og handle på det i tide.

## Tilgængelighed

I vores interviews pegede flere medarbejdere og ledere på, at hvis lederen er lettilgængelig, virker det forebyggende mod stress. Tilgængelighed drejer sig både om at være personligt og fysisk tilgængelig.

Personlig tilgængelighed handler om at have en åben attitude med smil og et 'hej' på gangen. Det er vigtigt for medarbejderne at føle sig set, og den personlige tilgængelighed vil gøre det nemmere for dem at adressere eventuelle problemer i tide.

Fysisk tilgængelighed handler om at være på gulvet med medarbejderne, at spørge og lytte til, hvordan det går med arbejdet, hvordan de trives, eller bare lige se dem i øjnene for at fornemme, om de er ok. Forinden bør du sikre dig, at du rent faktisk har tiden til at tale mere dybdegående om forhold, der skaber vanskeligheder, og der er noget, du må handle på.

Flere af de afdelingssygeplejersker, vi talte med, var meget opmærksomme på netop dette og prioriterede at tage en runde hos medarbejderne for at se, om de var ok og tale med dem om arbejdsdagen. Samtidig var de også opmærksomme på at strukturere tiden, så de var der, når flest medarbejdere var der. De klædte om i kittel og gik med på gulvet, så medarbejderne oplevede, at de var tilgængelige. De deltog i at drikke kaffe med medarbejderne, deltog i konferencer og var der, når de samledes om morgenen.

Derudover var de meget opmærksomme på at være tilgængelige for input i forhold til arbejdsdagen og opfordrede medarbejderne at komme til dem med input i forhold til forbedring af arbejdsmæssige forhold.

### **At handle ud fra medarbejderens oplevelse af problemet**

Det kan ske, at dine forestillinger om, hvad der er galt, ikke matcher medarbejderens oplevelser. Tag stadig udgangspunkt i det, medarbejderen siger, og søg sammen at finde håndteringsmuligheder. Senere kan du evt. adressere de forhold, som også kunne tænkes at spille ind på medarbejderens situation.

### **At handle hurtigt**

Vores samtaler med ledere og medarbejdere viste, at det er vigtigt at handle hurtigt, når medarbejderen henvender sig. Ofte er lederen sidste udvej inden medarbejderen giver op. Ofte kommer medarbejderen til lederen med en oplevelse af afmagt. Derfor er det vigtigt, at du som leder ret hurtigt finder en løsning på problemet i stedet for at se tiden an.

De handlinger, som vi kunne se gav mening og var hjælpsomme for medarbejderne, er tematiseret i **nedenstående oversigt**, delt op i individuelle og kollektive handlinger. I mange tilfælde vil det være relevant at arbejde med problematikken på et kollektivt niveau, i stedet for udelukkende at anskue problematikken i forhold til den enkelte medarbejder.

Den viden, du får om den enkelte medarbejders udfordringer, kan du bruge til at undersøge, hvordan det ser ud i afdelingen som helhed og således justere på forhold i hele afdelingen, der kan forbedre arbejdsmiljøet.

	INDIVIDUELLE HANDLINGER	KOLLEKTIVE HANDLINGER
<b>Regulering af krav</b>	<p>Prioritere arbejdsopgaver</p> <p>Fratage komplekse og/eller opgaver med deadline (for en periode)</p> <p>Sikre overensstemmelse mellem tid og opgaver</p> <p>Forventningsafstemme i forhold til position/rolle</p>	<p>Afklare og forventningsafstemme omkring krav</p> <p>Sikre at der er balance mellem krav og ressourcer i afdelingen</p> <p>Sætte flere sammen om opgaver</p> <p>Omorganisere u hensigtsmæssige arbejdsgange</p>
<b>Restitution</b>	<p>Omlægge mødetider, korte arbejdsdage, afspadsere hele dage, fri i sammenhængende dage</p>	<p>Sørge for restitution efter en periode med travlhed</p>
<b>Mentale ressourcer</b>	<p>Sikre mulighed for individuel støtte, f.eks. : Specifikke kurser</p> <p>Identificering af u hensigtsmæssig håndtering af udfordringer</p> <p>Hjælp til tidsstyring, mindfulness, afspænding, samtaleterapi</p>	<p>Sætte kollegial sparring i system og sætte sparring fra leder i system</p> <p>Initiere kompetenceløft for afdelingen</p> <p>Initiere fælles mindfulness, afspænding, etc. Initiere "de gode pauser"-politik</p>

# Stressforløb er forskellige

Der tales en del om "at spotte stress", men det signalerer en afstand mellem leder og medarbejder, hvor lederen står på afstand og observerer og søger efter de konkrete signaler.

Fordi det er meget individuelt, hvilke symptomer medarbejderne udviser, vil det være mere gavnligt, hvis lederen lægger vægt på at få kendskab til sine medarbejdere og sikre løbende dialog. Det vil på rig og nuanceret vis erstatte idéen om at kunne "spotte stress". Lederens opmærksomhed og kontakt er forebyggende og åbner for umiddelbare handlemuligheder over for medarbejderen.

Spørg derfor dig selv om:

- du har kendskab til dine medarbejdere og kender deres individuelle måde at reagere på, når tingene hober sig op? Det er meget forskelligt, hvordan medarbejderne agerer, og derfor er det svært at give et samlet retvisende billede. Den fortløbende dialog er derfor overordentlig vigtig.
- du gennem dialog med medarbejderen har øje for deres udfordringer? På den måde sætter du fokus på den kontekst, medarbejderen er i. Et ensidigt blik på et individuelt symptombillede og reaktionsmønster kan betyde, at du ender i en individualisering af problemerne.

Derudover er det væsentligt, både for ledere og medarbejdere at kende forskel på forskellige stressforløb. I vores resultater så vi netop, at **stressforløb er meget forskellige**. Nogle medarbejdere oplever, at stress kommer som lyn fra en klar himmel, for andre er det en snigende proces, og for andre igen er det en optrappende proces, hvor vrede og frustration fylder mest.

Når stress ikke udvikler sig på den samme måde for alle, betyder det også, at der kræves forskellige tilgange og handlinger fra lederen og en opmærksomhed på løbende tilpasning. Fordi du ikke på forhånd ved, hvordan et forløb spænder af, er det vigtigt, at du tilpasser din måde at møde medarbejderen på.

Til inspiration beskriver vi her tre forskellige stressforløb, som viste sig i vores undersøgelse.

# Det pludselige stressforløb

Den pludselige stressreaktion er kendetegnet ved, at medarbejderen ikke har registreret stresssymptomer eller på nogen måde mærket, at der er noget galt. Medarbejderen vågner op en dag og har det følelsesmæssigt og/eller fysisk dårligt og føler sig ude af stand til at fungere.

Nogle oplever, de ikke kan noget som helst, at de har lyst til at græde hele tiden eller og beskriver det som en form for sammenbrud. Det kommer som en stor overraskelse for både kollegaer, lederen og dem selv - **ingen havde set det komme**.

Der kan være flere mulige forklaringer på dette, f.eks. at:

1. Medarbejderen ikke er bevidst om problemet og simpelt hen ikke registrerer symptomerne. Derfor får medarbejderen heller ikke talt med nogen om det undervejs, hverken lederen eller kollegaerne.
2. Medarbejderen benægter symptomerne eller følelserne, fordi det er skamfuldt, uforeneligt med egen selvforståelse, og fordi han/hun ikke kan overskue konsekvenserne af en eventuel sygemelding.
3. Medarbejderen oplever, at der i arbejdspladskulturen ikke er plads til at adressere stress, og at det defineres som et tegn på svaghed, hvorfor han/hun vil gøre alt, hvad han/hun kan for ikke at ende i den kategori.

Det, der fylder efterfølgende for medarbejderen, er ofte forvirring og en kamp for at forene stressreaktionen med egen selvforståelse som en stærk person. Medarbejderen har ofte svært ved at pege på årsager til stressreaktionen. Disse medarbejdere kan være meget svære at hjælpe på forhånd, da de ofte ikke selv er bevidste om, at de er overbelastede.

Ifølge vores undersøgelse var der **et genkendeligt forløb op til en pludselig stressreaktion**: Typisk havde medarbejderen haft meget travlt over en længere periode, hvor opgaverne skulle løses hurtigst muligt.

Pludselig kom en ekstra og mere kompleks opgave, som han fik særlige udfordringer med at løse. Han oplevede ikke, han havde tid til at søge hjælp, eller vidste ikke helt, hvor han kunne finde hjælpen.

Tegnene på optakten til dette forløb kan være, at medarbejderen har været travlt optaget af opgaver og har trukket sig socialt fra kolleger for at nå det.

Hvis du løbende har en dialog med medarbejderne omkring opgaver, tid, ressourcer osv., og der eksisterer en kultur, hvor kolleger er opmærksomme på hinandens trivsel og kender hinandens reaktioner, hvor det at føle sig presset ikke er et tabu,

og hvor medarbejderen ved, at lederen vil tage hånd om problemer, vil der være en god chance for, at 'det pludselige stressforløb' kan forebygges.

I travle perioder er det ekstra vigtigt, at du som leder er opmærksom på om forholdet mellem krav, tid og ressourcer og løbende har en dialog med medarbejderne om, hvordan det går.

Derudover kan de tre stressforløb beskrives overfor medarbejdere, for således at gøre dem opmærksom på, at det ikke er sikkert, alle selv kan mærke, hvor de er på vej hen. Hermed understreges det gensidige ansvar for, særligt i travle perioder, at huske at tale om, hvordan det går.

Hvis du har en bekymring i forhold til en af medarbejderne kan du gøre følgende:

- Udtryk din bekymring for medarbejderens trivsel. Fortæl og vis, at du gerne vil hjælpe.
- Peg på de ting, du konkret har registreret, hvis du har registreret ændret adfærd. Det er vigtigt, at medarbejderen ikke bebrejdes, men at du udviser bekymring.
- Aftal opfølgende samtaler hver uge, hvor I taler om arbejdsforhold, pres, frustrationer, ansvarsområder etc., for at finde frem til om der er forhold, der udfordrer medarbejderen.
- Prioriter arbejdsopgaver og fratag medarbejderen de opgaver, der hænger, og som medarbejderen har svært ved at nå. Men tal om, at det er midlertidigt, og at du gerne vil have, at medarbejderen fortæller, hvordan det er gået. Aftal en opfølgning.
- Foreslå restitution nogle dage, for at medarbejderen kan mærke og tænke efter, om han/hun er enig i det, I har talt om.

## Det snigende stressforløb

For nogle medarbejdere kommer stresssymptomerne snigende. Medarbejderen forsøger i første omgang at arbejde sig ud af situationen. Derefter bliver andre strategier forsøgt, f.eks. afspænding, mindfulness eller reduktion af aktiviteter i fritiden.

Lederen eller kolleger bliver måske ikke kontaktet, fordi medarbejderen kan være i tvivl om, hvorvidt det er egen manglende kompetence, der er problemet. Tanker som: 'Jeg bør kunne klare det'; 'Er det mig, der er noget i vejen med?'; 'Hvorfor reagerer jeg sådan her?' fylder typisk en del for medarbejderen.

Men det kan også handle om leder-medarbejder relationen, f.eks. hvis medarbejderen ikke føler sig tryk ved at gå til lederen, og derfor ikke søger hjælp i forhold til at håndtere udfordringerne.

Tegnene ved denne type stressreaktion er typisk, at medarbejderens overskud, humør og deltagelse i kollegialt fællesskab er for nedadgående. Eller at medarbejderen begynder at glemme aftaler, ikke får opgaver færdige til tiden, laver fejl, bruger længere tid på en opgave, arbejder over, bliver irriteret og måske begynder at have mere fravær.

Til en samtale med lederen vil denne medarbejder ofte ikke være så tydelig i sin udmelding om, hvor slemt det egentlig er. Følgende er eksempel på, hvad en medarbejder måske siger om sine belastninger – selvom virkeligheden ser anderledes ud.

<b>Det medarbejderen siger</b>	<b>Det medarbejderen mener</b>
Det er lidt travlt i øjeblikket, og jeg har svært ved at følge med.	Jeg kan slet ikke overskue tingene, alt flyder, tingene hober sig op, og alt virker uoverstigeligt.
Jeg har ikke lige sovet så meget i nat.	Jeg har sovet dårligt meget længe og kæmper med tankemylder og angst for, at jeg ikke når tingene.
Der er lidt støj nogle gange.	Jeg kan slet ikke koncentrere mig
Jeg er måske lidt mere følsom for tiden.	Jeg græder ofte når ingen ser det. Jeg kan ikke styre mit temperament.

### **Her kan du f.eks.:**

- Stille uddybende spørgsmål omkring medarbejderens velbefindende for at få en fornemmelse af, hvor slemt det står til for medarbejderen.
- Tage en samtale med medarbejderen om arbejdsopgaver og medarbejderens ressourcer og hav fokus på, hvad du som arbejdsplads kan gøre, også selvom det måske primært er privatlivet, der er udfordringer i.
- Have fokus på det, medarbejderen oplever, er problematikken.
- Aftale med medarbejderen, hvordan du kan justere på nogle ting på arbejdet.
- Forsikre om, at du gerne vil beholde medarbejderen.
- Tage ansvar for, hvad der skal ske fremadrettet.
- Give mulighed for nogle dages restitution.



## Det optrappede stressforløb

Dette forløb er kendetegnet ved, at medarbejderen hurtigt og præcist kan udpege bestemte arbejdsforhold som problemets årsag. Der er således ikke en vaklen i forhold til, hvad der er galt, og medarbejderen har ikke tvivl om, hvorvidt det er ham/hende, der er noget i vejen med.

I dette forløb har medarbejderen måske haft gentagne samtaler med lederen omkring problemstillingen, som ikke har ført til handling. Problemet spidses derfor mere og mere til, medarbejderen har oplevelsen af at kæmpe forgæves, og vrede og frustration kommer til at fylde mere og mere.

Tegnene på dette stressforløb kan være, at medarbejderen hyppigt kommer til dig med forhold han/hun oplever som belastende. Der vil være frustration og utålmodighed eller medarbejderen er måske ked af det og opgivende i sin attitude og kommunikation. Frustrationen og opgivelse er tegn på oplevelse af afmagt.

Den eneste måde, det kan imødegås, er at du handler som leder i forhold til det, medarbejderen oplever som problemet. Undersøg f.eks. om der er brug for restitution, regulering af krav eller tilførsel af ressourcer?

Det kan også være vigtigt at overveje, hvorfor du ikke tidligere har handlet på det, medarbejderen er kommet med. Er det f.eks. fordi du:

- har en anden forståelse af, hvad der er problemet?
- synes, det primært er privatlivsproblemer og derfor ikke arbejdspladsens ansvar?
- tænker, at det ikke er så slemt med medarbejderen, og at det godt kan vente lidt?
- ikke har haft tid?
- ikke kan honorere medarbejderens krav?

Det vigtigste er at tage medarbejderens ord for gode varer og handle med det samme. Lige netop dette vil blive uddybet i afsnittet om nøglesamtalen.

# Hvorfor går de ikke til lederen?

I vores interview med medarbejdere, der havde været sygemeldte med stress, så vi forskellige grunde til, at medarbejderne enten ikke gik til deres leder for at få hjælp, eller stoppede med det og dermed ikke fik løst udfordringerne. Medarbejdernes grunde til ikke at gå til lederen kan opdeles i tre niveauer, som afspejler, i hvor høj grad medarbejderen tænker, at han/hun har brug for hjælp.

## Oversigten nedenfor illustrerer det i form af udsagn:

De to øverste udsagn afspejler, at medarbejderen *endnu ikke er klar over*, at det vil være en god ide at få hjælp. De næste tre udsagn afspejler en leder-medarbejderrelation, hvor medarbejderen tænker, at det er vigtigt at få hjælp, men *tilliden er fraværende*, og derfor søger medarbejderen ikke hjælp. De sidste to udsagn afspejler, hvordan medarbejderen i høj grad ønsker hjælp, og har søgt den, men *måtte gå forgæves*.

## 3 HOVEDÅRSAGER (OG 7 GRUNDE) TIL AT UNDGÅ LEDEREN

### 1. MEDARBEJDEREN HAR IKKE ERKENDT AT VÆRE STRESSET

Jeg plejer at kunne klare det hele, så det er et nederlag, hvis jeg ikke kan.

Jeg skal bare lige over denne uge, så bliver det bedre.

### 2. DER ER BEGRÆNSET TILLID MELLEMLIDER OG MEDARBEJDER

Min leder lytter alligevel ikke til det.

Jeg vil ikke vise svaghed overfor min leder.

Jeg er bange for, hvordan min leder vil reagere.

### 3. MEDARBEJDEREN GÅR FORGÆVES EFTER HJÆLP

Jeg får at vide, at det er et vilkår, så jeg må tilpasse mig.

Jeg møder muren hver gang jeg går til min leder, så jeg har opgivet.

Som leder kan du bruge disse udsagn som udgangspunkt for en dialog med medarbejderen – og som afsæt for overvejelse over, hvordan man i fællesskab kan forebygge, at pressede medarbejdere undlader at kontakte lederen.

# Nøglesamtalen

Dette er den eller de samtaler, lederen har med medarbejderen, når medarbejderen føler pres og har brug for hjælp. Ofte har medarbejderne allerede en del stresssymptomer, selvom de kan variere.

Lige præcis denne samtale er vigtig, hvorfor vi betegner denne type samtale "Nøglesamtalen". Vi så i vores forskning, at flere medarbejdere sygemeldte sig efter en sådan samtale med lederen. Og hvorfor gjorde de så det?

Én forklaring er, at lederens måde at møde medarbejderen og kommunikere med medarbejderen på gik skævt, og at der ikke blev handlet på de ting, medarbejderen oplevede som problematiske.

Den manglende handling ramte medarbejderne hårdt af to grunde: Dels fordi deres forventning til, at lederen ville hjælpe dem, ikke blev mødt. Det medførte en oplevelse af tillidsbrud, som ramte ekstra hårdt, fordi medarbejderen befandt sig i en sårbar situation. Dels fordi mødet med lederen var sidste handlemulighed for medarbejderen i en uholdbar situation. Da lederen ikke hjalp, opstod en markant følelse af afmagt. Så tillidsbruddet og afmagten efterlod sygemeldingen som den eneste udvej for mange af medarbejderne.

Selvfølgelig kan der være tilfælde, hvor medarbejderen er så ramt, at en sygemelding er uundgåelig, hvilket bør respekteres. Det er dog værd at undersøge, om en sygemelding er eneste udvej. Flere ledere foreslog medarbejderen, at han/hun skulle gå hjem et par dage og sørge for at restituere, og så kunne de derefter tales ved om, hvorvidt medarbejderen kunne klare nogle afgrænsede opgaver.

Ved nøglesamtalen kan det være hjælpsomt for dig som leder at have indblik i følgende forhold:

- Hvordan en stresset medarbejder tænker
- Hvad en stresset medarbejderen har brug for
- Hvilken tilgang, du som leder selv har til nøglesamtalen
- Hvordan den konstruktive nøglesamtale forløber
- Hvilke beføjelser, du som leder har i forhold til at hjælpe medarbejderen både i forhold til arbejdstid og arbejdsforhold, og hvilke muligheder, der er i organisationen

Disse punkter vil vi kigge nærmere på i det følgende.

# Hvordan tænker en stresset medarbejder?

Det er ofte vigtigere for en leder at vide noget om, hvordan et stresset menneske tænker, fremfor at vide noget om symptomer. Således er du klædt på til at forstå og handle intuitivt og passende.

<b>Medarbejderes tankemønstre i forbindelse med stress</b>	<b>Lederens handlemuligheder i samtalen</b>
<p><b>Har svært ved at tænke sammenhængende og fremtidsorienteret:</b></p> <p>'Mine tanker stritter i alle retninger'</p> <p>'Jeg kan ikke holde styr på mine tanker – de løber afsted med mig'</p> <p>'Jeg aner ikke, hvad der kommer til at ske, men er meget bekymret for fremtiden'</p>	<p><b>Hjælp med at fokusere på nu'et</b></p> <p>Fokusér på det, der udfordrer nu og her, og udfold løsningsmuligheder</p> <p>Understreg, at fokus er at medarbejderen skal få det bedre, opleve at få ro på og at du vil gøre dit til at det nok skal gå</p> <p>Forklar, at I tager en dag af gangen og finder ud af det</p> <p><i>Obs. Lederen bør undgå spørgsmål, der kræver overblik og spørgsmål omkring fremtid.</i></p>
<p><b>Har svært ved at tage beslutninger:</b></p> <p>'Jeg ved ikke, hvad der er bedst for mig længere'</p> <p>'Jeg mangler overblik'</p> <p>'Jeg aner ikke hvad der skal til, for at jeg får det bedre'</p>	<p><b>Hjælp med at tage beslutninger i dialog med medarbejderen</b></p> <p>Formuler, at I prøver nogle ting af midlertidigt, og undersøger, om det virker. Hvis det ikke virker, så prøver I noget nyt.</p>
<p><b>Har svært ved krav:</b></p> <p>'Jeg får det dårligt, hver gang nogen stiller selv de mindste krav til mig'</p> <p>"Jeg oplever et pres, når jeg skal løse flere opgaver på en gang"</p> <p>"Når der er en deadline, kan jeg slet ikke magte det"</p>	<p><b>Tag ansvar for fremtidige krav</b></p> <p>Udvælg få og afgrænsede opgaver og fortæl, at du som leder tager ansvaret for resten i en periode.</p>

## Medarbejderes tankemønstre i forbindelse med stress (fortsat)

## Lederens handlemuligheder i samtalen (fortsat)

### Har katastrofetanker om fyring og om lederens reaktion:

'Jeg er sikker på, jeg bliver fyret, hvis jeg fortæller, hvordan jeg har det'

'Min leder bliver sikkert skuffet over mig og tænker, at jeg ikke passer ind her'

### Er fyldt af selvbekymringer:

'Det er for dårligt, jeg ikke kan klare det'

'Jeg burde have håndteret det anderledes'

'Hvorfor var det lige mig, der gik ned'

### Er forvirret over, hvordan det kunne ske:

'Jeg troede slet ikke, det var så slemt. Jeg kan slet ikke forstå, at det kom så vidt'

### Kan ikke genkende sig selv:

'Jeg troede, jeg var en stærk person'

'Jeg har altid tænkt, at det kun skete for de svage, og det ikke kunne ske for mig'

'Jeg reagerer helt anderledes end jeg plejer, og har svært ved at styre det'

'Jeg er bange for, jeg aldrig bliver mig selv igen'

### Berolig og anerkend

Vær opmærksom på at fortælle medarbejderen, at I er glade for ham/hende, og ikke ønsker at undvære ham/hende. Vis også, at I er kedede af, at I ikke som arbejdsplads har kunnet forhindre, at det skete.

### Berolig og anerkend

Prøv at imødegå selvbekymringerne med beroligende og anerkendende kommentarer, som fokuserer på, at medarbejderen har gjort, hvad han/hun kunne.

### Hjælp til forståelse

Fokusér på, at I sammen skal finde ud af, hvad der er sket undervejs i forhold til de udfordringer, medarbejderen har mødt, hvordan arbejdspladsen har handlet, og hvordan medarbejderen har handlet, så I kan undgå det igen.

### Almængør reaktionen

Fokusér på, at I nok skal finde ud af det, så det bliver godt igen, og at dette faktisk kan ske for alle. Fortæl, at du vil gøre, hvad der står i din magt for at hjælpe med, at tingene bliver normaliserede, og at medarbejderen får det godt igen.

## Hvad har en stresset medarbejder brug for?

Det er selvfølgelig i dialog med medarbejderen, at du finder ud af, hvad det præcist er, han/hun har brug for, og hvad du kan gøre som leder for at hjælpe.

Men det kan også være gavnligt at være på forkant, og derfor har vi samlet de typiske behov, udtrykt af de medarbejdere, vi interviewede:

EN STRESSET MEDARBEJDER HAR BRUG FOR:	FORDI STRESS FØRER TIL AT MAN:
Anerkendelse fagligt og menneskeligt	Primært er opfyldt af negative tanker, f.eks. tvivl om egen formåen
At få frataget ansvar/opgaver og at få konkret hjælp til prioritering	Ikke selv har kognitiv formåen til at skabe overblik og prioritere
Mere fleksible arbejdstider	Ikke selv tænker i fleksible muligheder
At restituere	Arbejder endnu mere og hårdere
At få tydeliggjort rollerne	Kan blive i tvivl om grænser for ansvar
At få styrket det kollegiale samarbejde	Ofte trækker sig fra sociale sammenhænge og samarbejde

# Fire ledelsesmæssige tilgange til nøglesamtalen

Som leder vil du sandsynligvis bruge én eller flere tilgange til nøglesamtalen. I løbet af vores samtaler med ledere og medarbejdere har vi identificeret **fire forskellige tilgange** til nøglesamtalen med medarbejderen.

I det følgende vil vi argumentere for at balancere tilgangene, så du opnår størst sandsynlighed for en konstruktiv samtale, der reelt bidrager til medarbejderens trivsel og sundhed – og herigennem også til arbejdspladsens bedste. Hvilken tilgang en leder vælger, kan have forskellige årsager, der f.eks. handler om egne personlige præferencer og temperament, relationen til medarbejderen eller en specifik organisationskultur.

Vi kunne se af undersøgelsen, at hvis lederen kun anvendte én af tilgangene til nøglesamtalen, kunne det betyde, at der ikke blev handlet i tide eller blev handlet skævt i forhold til, hvad der egentligt var behov for.

De fire tilgange har vi valgt at kalde **Den empatiske tilgang, Den teoretiske tilgang, Den reservede tilgang og Den praktiske tilgang.**

Ifølge ledere og medarbejdere var det tydeligt, at når disse tilgange balanceredes, lykkedes lederen flot med nøglesamtalen, og medarbejderen følte sig set og hjulpet.

## Den empatiske tilgang

**KENDETEGN:** Lederen engagerer sig udpræget i medarbejderens psykiske velbefindende og medarbejderen bliver mødt lyttende og spejlende, og problemerne bliver umiddelbart taget alvorligt og udfoldet i løbet af samtalen.

**UDFORDRINGER:** Lederen risikerer at engagere sig for meget fra et følelsesmæssigt perspektiv og oplever at blive drænet for ressourcer. Samtidig kan lederen også forfalde til at udskyde handlinger, fordi den primære energi lægges i selve samtalen, hvor situationen bliver udfoldet i en sådan grad, f.eks. også ift. relationer og privatliv, at lederen selv mister overblikket. Derfor bliver der ikke gjort noget ved de arbejdsmæssige forhold, som medarbejderen oplever som problematiske.

## Den teoretiske tilgang

**KENDETEGN:** Lederen har fokus på at forstå problematikken til bunds og nuanceret for at kunne handle hensigtsmæssigt. Derfor bruger lederen meget energi på at spørge ind til forskellige objektive og subjektive forhold og forholder sig til stadigvæk undersøgende i samtalen med det formål at indfange alle de forhold, der kunne have betydning for problematikken.

UDFORDRINGER: Lederen venter ofte med at handle, fordi alle detaljer og vinkler skal med, og det kan resultere i, at der handles for sent, hvilket kan ende med en sygemelding fra medarbejderen. Medarbejderen kan således stå tilbage med en oplevelse af, at der ikke bliver handlet i tide og at han/hun reelt ikke bliver hørt, da de beskrevne udfordringer ikke fører til handling.

## Den reserverede tilgang

KENDETEGN: Den reserverede tilgang er kendetegnet ved, at lederen har en stor respekt for at opretholde grænsen mellem arbejdsliv og privatliv og ikke ønsker for medarbejderen, at han/hun skal udlevere følelser og privatliv til lederen. Samtidig har lederen det ofte heller ikke personligt godt med følelsesudbrud og fortællinger om private og personlige forhold.

UDFORDRINGER: Med denne tilgang kan lederen risikere at virke afvisende overfor en medarbejder, som er følelsesladet, eller hvor problematikken er af følelsesmæssig, relationel eller personlig karakter. Nøglesamtalen kan således risikere at køre skævt, fordi lederen ikke får spurgt ind til de potentielt centrale forhold og dermed heller ikke ved, hvordan medarbejderen hjælpes bedst i forhold til problemstillingen. Medarbejderen kan således stå tilbage med en oplevelse af, at han/hun ikke er blevet hørt eller mødt, og at der ikke bliver handlet i forhold til udfordringerne.

## Den praktiske tilgang

KENDETEGN: Den praktiske tilgang er kendetegnet ved, at lederen gerne handler hurtigt og ofte har mange ting i gang på samme tid. Det er ikke altid, lederen giver sig tid til at høre tingene til ende – til gengæld træffes de hurtige beslutninger med skråsikkerhed.

UDFORDRINGER: Når lederen går ind til en samtale med denne tilgang, er der risiko for, at der rykkes direkte til handling, uden at problematikken er tilstrækkeligt belyst og udfoldet. Lederen risikerer at stå med en medarbejder, der ikke føler sig hørt eller forstået, og hvor handlingen i værste fald kan forværre situationen for medarbejderen.



Er du bevidst om, hvor du placerer dig i forhold til disse tilgange, og hvad der falder dig mest naturligt, har du mulighed for at vælge alternativt, tilpasset den konkrete situation.

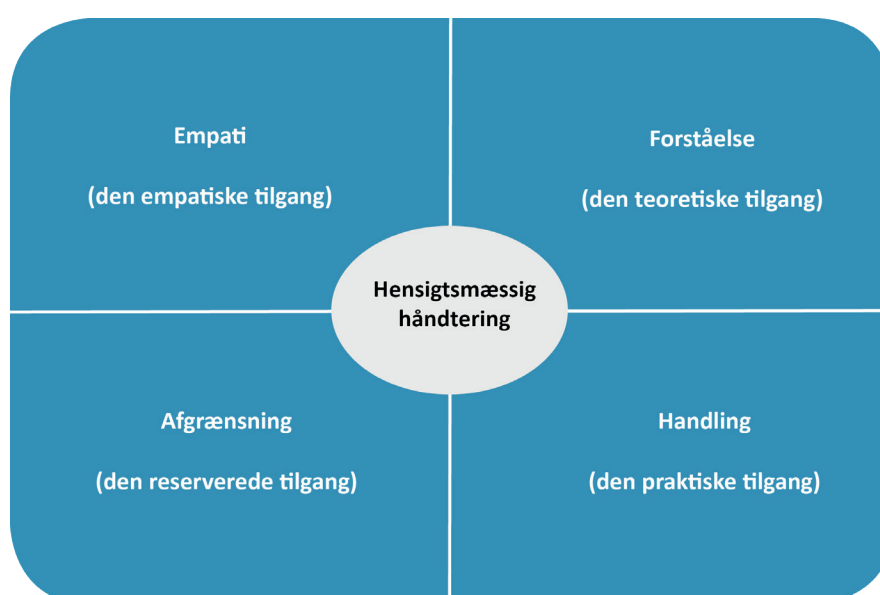
Følgende spørgsmål kan være en hjælp til at overveje, hvilken tilgang du typisk vælger, og hvad der begrundes dit valg:

- **Hvilken tilgang passer overvejende på dig?**
- **I hvilke situationer?**
- **Over for hvilke medarbejdere?**
- **Hvilke erfaringer har du med denne tilgang?**

## Den konstruktive nøglesamtale

Ovenfor har vi skitseret faldgruberne ved de fire tilgange, når de tager overhånd, og dermed hver især bliver en ufleksibel og unuanceret handlestrategi for lederen. Det var imidlertid meget tydeligt i vores undersøgelse, at alle fire tilgange i de rette doser er nødvendige.

Det er både nødvendigt at møde medarbejderen empatisk, at forstå problematikken, at afgrænse handlerummet og at handle således, at situationen og problemerne reelt afhjælpes, hvilket illustreres i **denne model**, som vi uddyber i de følgende afsnit:



## Mød medarbejderen empatisk

At møde medarbejderen empatisk i nøglesamtalen vil sige at lytte, spejle medarbejderen, vise forståelse og anerkende, at medarbejderen har taget sin bekymring alvorlig og søgt hjælp hos dig.

Det er her meget vigtigt, at dét medarbejderen fortæller, bliver taget for gode varer og ikke bagatelliseres. Netop at blive taget alvorligt, blev af medarbejderne på tværs af interviewene fremhævet som uhyre centralt i forhold til deres oplevelse af nøglesamtalen.

## Mød medarbejderen forstående

At møde medarbejderen forstående betyder, at du tager flere niveauer med i din forståelse af problemstillingen:

- Overvej medarbejderens oplevelser i forhold til medarbejderen selv og hans/hendes udfordringer, dvs. det individuelle niveau.
- Vurdér på gruppeniveau, hvilke udfordringer gruppen har – er der konflikter, er der tilstrækkelig sparring, kan de hjælpe hinanden i gruppen?
- Inkludér ledelsesniveauet ved at se på dig selv og din egen ledelsesstil, og om der er noget, du kunne gøre anderledes?
- Endelig skal du overveje det organisatoriske niveau: Hvordan er arbejdet organiseret? Er der forhold hér, der kan forklare udvikling af stress hos medarbejderen?

## Mød medarbejderen afgrænsende

At møde medarbejderen afgrænsende handler om, at du som leder ikke involverer dig for personligt i medarbejderens beskrivelse af problematikken, men er bevidst om din rolle som leder og forholder dig nøgternt til det, der bliver fortalt.

Samtidig forholder du dig til dét, medarbejderen inviterer til og begynder ikke at inddrage alternative hypoteser omkring, hvad problematikken også kunne handle om. Her drejer det sig om at forholde sig til det, medarbejderen fortæller og finde en løsning i forhold til den specifikke problemstilling.

Du tager således et tydeligt ansvar i forhold til, hvad arbejdspladsen har mulighed for at gøre for at hjælpe medarbejderen. Mange medarbejdere har brug for, at du tager styringen, peger på løsninger og signalerer, at du tager ansvar for at løse situationen.

Stress kan omfatte flere forhold både på arbejdet og hjemme, men uanset hvad årsagen er, er symptomerne og funktionsniveauet hos medarbejderen de samme, og medarbejderen kan ikke sygemeldes fra familien. Derfor er det vigtigt at holde fokus på at medarbejderen her og nu ikke kan klare det samme som tidligere, hvorfor kravene på arbejdet skal nedbringes for en periode. Vær opmærksom på at arbejde ud fra midlertidige tiltag og følg op på, hvordan det går.

## Mød medarbejderen handlende

Det stod tydeligt frem i vores undersøgelse, hvor vigtigt det er for medarbejderne, at der bliver handlet hurtigt fra lederens side. At lederen forstår, at medarbejderens henvendelse er at regne som et sidste forsøg på at gøre noget ved situationen, og at det derfor er vigtigt, at der både bliver handlet adækvat og hurtigt for at imødegå medarbejderens oplevelse af afmagt og risikoen for en mulig sygemelding.

# Kend dit handlerum som leder

En god nøglesamtale kræver således en vis selvindsigt som leder. Du bør stille dig selv spørgsmålet: Hvilken ledelsestilgang er min foretrukne og ikke mindst min refleks, når der er travlhed? Hvad skal jeg være særligt opmærksom på at give plads for at balancere empati, forståelse, afgrænsning og handling i samtalen?

Flere afdelingssygeplejersker fandt det svært at balancere forholdet mellem at være personaleleder og at være i driften, når de sad i en nøglesamtale. Når en medarbejder kom med stresssymptomer og man kunne se, at det bedste var, at medarbejderen gik ned i tid eller blev sygemeldt i en kortere periode, så skulle man på samme tid have vagtplanen til at fungere.

Det vil sige, man skulle møde medarbejderen empatisk, fleksibel og rummende, når man havde personalelederkasketten på samtidig med, at man skulle være handlingsorienteret og fremadrettet, når man havde driftskasketten på. De to dele kunne til tider modarbejde hinanden.

Herudover er det væsentligt at opsøge faktisk viden omkring, hvilke konkrete muligheder, du som leder har i forhold til at hjælpe medarbejderen: Er der mulighed for at skruer på arbejdstiden? Indbefatter virksomhedsordningen mulighed for psykologhjælp? Lederens handlerum skal klarlægges, således at lederen kan hjælpe medarbejderne bedst muligt.

Ledelsesdialog er væsentlig i forhold til vurdering af, hvorvidt der er mulighed for at ændre på problematiske arbejdsforhold. Væsentlige faktorer er også: **Tydighed** omkring hvilket ledelsesniveau, der kan håndtere og tage ansvar for problemstillingen, **og lydhørhed** i de øvre ledelseslag, således at der gives gode muligheder for personaleledelse.

Ovenstående er nogle af de forhold, der bør rettes særlig opmærksomhed på ledelsesmæssigt, netop fordi nøglesamtalen, når den bliver varetaget på den rigtige måde, kan være med til at forhindre en sygemelding. Og forebyggelse er som bekendt en god investering.

# Barrierer for investerende lederskab

Rammerne for lederens handlerum defineres af organisationen som helhed, f.eks. tid til og prioritering af egentlig personaleledelse. I undersøgelsen blev nedenstående forhold nævnt som barrierer, der kunne overkommes:

## Store medarbejdergrupper

I forhold til store medarbejdergrupper vil det være hensigtsmæssigt at reducere i antallet af medarbejdere pr. leder. Således bliver det nemmere for lederen at være tilgængelig og nærværende over for medarbejderne.

Hvis det ikke kan lade sig gøre, er der andre muligheder: Ved at indføre mindre teams med en teamkoordinator, som både hjælper med koordinering af opgaver, og som holder øje med medarbejdernes trivsel, sikres feedback til lederen. Samtidig er det vigtigt lige præcis her, at der arbejdes med at skabe en åben og tillidsfuld kultur, som beskrevet i afsnittet om den investerende ledelse.

## Mange ledelseskift

Hver gang der foretages ledelseskift, får det utilsigtede konsekvenser. Ledelseskift sker ofte i forbindelse med organisatoriske forandringer, og her er det en fordel at være forberedt på, at den velvilje og tillid, en leder har fået opbygget i sin afdeling forsvinder med ham. Og tillid og velvilje tager lang tid at opbygge på ny.

Det bliver ofte påpeget, at organisatoriske forandringer er medvirkende til udvikling af stress. Noget af forklaringen ligger i, at det med en ny leder tager tid, før medarbejderne føler sig tilstrækkeligt trygge ved lederen, så de adresserer problemer.

Omvendt kender lederen ikke medarbejdernes opgaver og kompetencer fra starten og kender ikke medarbejderne godt nok til at lægge mærke til adfærdsmæssige forandringer i relation til trivsel og stress.

### **Ledelseskraft kræver derfor særligt fokus på, at lederen:**

- Sætter tid af til 1:1 samtaler for at få kendskab til medarbejdernes opgaver, kompetencer og udfordringer og aktuelle situation/velbefindende
- Følger op på samtalerne
- Indfører struktur for at styrke arbejdsmiljø og sund organisationskultur ved f.eks. at indføre trivselsmakker-system (se afsnittet Kultur)
- Signalerer at det vigtigt, medarbejderne kommer til lederen, hvis de oplever belastninger
- Signalerer, at der bliver handlet, hvis medarbejderne oplever belastninger

## Manglende ledersparring

Ledelseskulturen kan ofte være præget af en særlig implicit forståelse af, hvad der kendetegner en god leder. Og det er ofte én, der er robust og kan klare mosten. Det kan betyde, at ledersparringen ikke kommer omkring de emner, der udfordrer lederen personligt. Andre årsager kan være, at der ikke er tid, eller at det synes irrelevant.

Men ledersparring er relevant i forhold til at diskutere og dele erfaringer om håndtering af medarbejdertrivsel og stress. Da det ofte ikke opstår af sig selv, er det vigtigt at sætte sparringen i system og sætte tid af i kalenderen til fælles ledermøder med denne agenda.

Relevante punkter til ledersparringen er f.eks.:

- Erfaringsudveksling i forhold til stresstilfælde blandt medarbejdere. Etablering af feedback kultur og læring, f.eks.:
  - Hvad var årsagen, hvordan reagerede medarbejderen, hvorfor blev det ikke håndteret tidligere, hvad var det du ikke så, hvad gjorde du godt og hvad kunne du med fordel gøre anderledes en anden gang?
  - Hvordan kan I bruge hinanden undervejs i ledergruppen, hvis det sker igen?

Det er også relevant at være opmærksom på, hvordan der tales om forståelse af stress samt forebyggelse og håndtering af medarbejderstress, f.eks.:

- Har du og dine lederkolleger samme forståelse af stress?
- Kan vi udfordre hinanden på vores forståelse af, hvorfor den enkelte medarbejder har fået stress med spørgsmålene:
  - Kan du forstå det på en anden måde/er der andre forklaringer?

- Ved du, hvad medarbejderen selv tænker er problemet?
- Ved du, hvad medarbejderen selv tænker, skal gøres ved problemet?
- Hvilke andre måder kan du håndtere det på end det valgte? Hvad er fordele og ulemper?
- Har du og dine lederkolleger samme forståelse af, hvordan stress bedst håndteres?
- Er du og dine lederkolleger gode nok til at sætte spørgsmålstegn ved egen praksis og andres?

## Manglende viden om psykisk arbejdsmiljø

Har du nok viden om det psykiske arbejdsmiljø og hvordan du forebygger stress på den bedste måde?

Mange af lederne i vores undersøgelse fandt det relevant, at alle ledere havde været på det samme kursus omkring stressforebyggelse, således at de havde det samme sprog omkring stress og forebyggelse, forstod stress på den samme måde, og samtidig havde mulighed for at sparre med hinanden og udveksle erfaringer til kurset.

## Mange administrative opgaver

Flere ledere i vores undersøgelse pegede på, at de havde for mange administrative opgaver der gik ud over tid til personaleledelse. Her er det vigtigt, at den øverste ledelse prioriterer og har fokus på at skabe rum til egentlig personaleledelse. Dette indebærer et kritisk konstruktivt blik på, hvilke opgaver lederen bør udføre, og hvilke der med fordel kan uddelegeres, f.eks. hvad angår administrative opgaver.

## Fysisk afstand

Fysisk afstand i form af distancearbejde og distanceledelse forekommer på forskellige niveauer. Lederen kan f.eks. være placeret et andet sted end medarbejderne, men måske have sin daglige gang blandt dem.

På trods af den fysiske afstand bør du prioritere at komme rundt til medarbejderne, f.eks. hver uge, eller du kan prioritere 1:1 samtaler i højere grad end ellers. Det kan også være hyppige afdelingsmøder, hvor du kan få en fornemmelse af stemning og trivsel. Det drejer sig om at signalere overfor medarbejderne at du er der for dem, og få en fornemmelse af, om de er ok både hvad angår arbejdsopgaver og trivsel i øvrigt.

Hvis den fysiske afstand er betinget af, at medarbejderne arbejder meget ud af huset, så de kun sjældent er til stede på arbejdspladsen, så planlæg din tid således, at du tilstede, når de er på kontoret. Deltag på personalemøder eller teammøder og sørg for dialog med medarbejderne, når du ser dem.

Når den fysiske afstand er stor, som ved klassisk distanceledelse, kræver det stadig, at du er en investerende leder – men hvordan?

## **Distanceledelse**

At lede på distancen er et vilkår på mange arbejdspladser, der også blev berørt i vores undersøgelse. Distanceledelse fører ofte udfordringer med sig og kræver derfor særlig opmærksomhed.

Distancearbejde og -ledelse handler om at arbejde, samarbejde og lede på tværs af tid og sted. Det stiller særlige krav til kommunikation, samarbejde og ledelse, ikke mindst, i forhold til at skabe et godt arbejdsmiljø med trivsel og engagement.

Mange medarbejdere efterspørger og savner synlig ledelse i dagligdagen, og oplevelse af tilknytning, nærvær, fælles retning, videndeling, troværdighed og tillid, er særligt udfordret ved at have medarbejdere på distance og kalder på særlige kompetencer og rammer for ledelse.

Som leder på distance, med lejlighedsvis fysiske møder, kan du bl.a. være opmærksom på følgende punkter:

- At prioritere deltagelse i personalemøder
- At starte personalemødet med en runde med fokus på trivsel og på hvorvidt krav og ressourcer passer sammen. Er der udfordringer i øjeblikket, der kræver særlig opmærksomhed? Og hvordan trives hver enkelt?
- At udpege teamkoordinatorer, der kan være dine øjne og ører, når du ikke er til stede. Her er det vigtigt med en meget klar beskrivelse af opgaven og forventninger til teamkoordinatorerne. En mulighed er, at funktionen er koordinering af opgaver og med formuleret sideløbende fokus på medarbejdernes trivsel og udfordringer. Teamkoordinatorerne holder løbende møder med medarbejderne omkring arbejdet, afdækker behov for støtte og aftaler, hvad der skal kommunikeres videre til lederen. Ledelsesansvaret er således stadig placeret tydeligt hos lederen, men at lykkes med ledelsesopgaven pr. distance gøres mulig via teamkoordinatorerne.
- Såfremt medarbejdere har været udsat for uforudsete hændelser, er det vigtigt at prioritere, at de indkaldes til afklarende og støttende samtale for at fornemme, hvordan de har det, og om de har brug for hjælp.



- At kigge forbi, hvis muligt, eller på anden vis tage kontakt med medarbejderne i perioder, hvor der er ekstra travlt.
- At prioritere at svare på mails fra medarbejderne inden for et aftalt tidsrum, og at ringe tilbage hurtigst muligt, så de mærker tilgængelighed på trods af afstand.
- At anerkende medarbejderne i det, de fortæller dig om arbejdet, så du viser, at du har set og hørt dem. Det kan være ved at tilskynde medarbejderne til at fortælle mere om det, de tænker og oplever, og ved at spørge interesseret til deres arbejdsopgaver.
- At understøtte en kultur, hvor medarbejderne passer på hinanden og holder øje med hinandens trivsel.
- At tale med medarbejderne om det gensidige ansvar for trivsel og engagement, herunder deres ansvar for at melde tilbage til dig og ikke mindst dine intentioner og dit ansvar i forhold til at håndtere, hvad de adresserer overfor dig.
- At skabe mulighed for at medarbejderne kan få hjælp fra hinanden ved f.eks. at sætte kollegial sparring i system.

# Opsummering

At forebygge og håndtere stress blandt medarbejdere kræver ledelsesmæssig opmærksomhed på en række områder:

- Du har kendskab til, hvad det vil sige at have stress, mulige årsager og reaktioner, og kendskab til forskellige stressforløb – det pludselige, det snigende og det optrappede stressforløb.
- Du er forebyggende i din ledelse, når du:
  - sætter de rette **rammer** for arbejdet gennem fokus på forventningsafstemning i forhold til opgaver, prioriterer opgaverne sammen med medarbejderne, tydeliggør visionerne for afdelingen i forhold til, hvilken retning, du ser, afdelingen skal. Og du har kendskab til dine medarbejders opgaver, kompetencer og ressourcer.
  - **kommunikerer** tydeligt til medarbejderne, at de kan komme til dig, hvis de oplever belastninger i arbejdet, og at du **handler** på deres henvendelser.
  - skaber og bidrager til en **kultur**, hvor det er naturligt for medarbejderne at støtte og gå til både hinanden og til dig, hvis de oplever belastninger. Her er det vigtigt, at du initierer møder, hvor de fælles arbejdsmiljøvilkår er på dagsordenen, så medarbejderne får mulighed for at diskutere, hvordan de helst vil støttes, hvis de oplever udfordringer i arbejdet. En trivselsmakkerordning kan være en god mulighed for mange.
  - er **fleksibel** i dine beslutninger omkring stressforebyggelse og håndtering, således at du åbner op for, at aftaler kan ændres, og at der løbende kan justeres på arbejdsforholdene, hvis det ikke fungerer for medarbejderne. I disse forebyggende processer involverer du medarbejderne og ser dem som eksperter, f.eks. i forhold til, hvordan arbejdet bedst organiseres.
- Du prioriterer **nøglesamtalen**, som er den samtale, hvor medarbejderen fortæller dig om forhold på arbejdet, de oplever som problematiske. Og du er opmærksom på, hvilken **tilgang** du har som leder: Har du en empatisk, teoretisk, reserveret eller praktisk tilgang? Isoleret kan hver af de fire tilgange være en barriere for en konstruktiv nøglesamtale. Du møder både medarbejderen empatisk, forstående, afgrænsende og handlende.
- Du har kendskab til de **barrierer**, der kan være i den måde dit arbejde er organiseret og som gør, at du har svært ved at finde tid til personaleledelse. Barriererne kan være store medarbejdergrupper, mange ledesskift, fysisk distance etc. som hver især tager tid fra personaleledelsen. Derudover kan barriererne også være manglende viden eller ledersparring, som gør det sværere for dig at håndtere når medarbejdere oplever pres.

# Appendiks: Dataindsamling

Anbefalingerne i dette materiale bygger på en interviewundersøgelse med ledere og medarbejdere og har fokus på, hvordan ledere håndterer medarbejderstress og hvilke udfordringer, de oplever i den forbindelse.

De deltagende arbejdspladser er:

- tre forretningsområder på en industrivirksomhed
- to kommunale arbejdspladser
- to afdelinger på et hospital.

De kommunale arbejdspladser er et plejehjem og et bo- og støttecenter.

Der blev i alt foretaget 32 interviews med 14 ledere og 18 medarbejdere. Ledere og medarbejdere blev matchet således, at for hver leder blev én eller to af lederens medarbejdere udvalgt til interviews. Det blev derudover sikret, at der blandt medarbejderne både var medarbejdere, der havde gennemgået en stresssygemelding og medarbejdere, der havde begyndende stresssymptomer, men lige præcis undgik en sygemelding på grund af tiltag fra lederens side.

Alle interviews blev transskriberet og analyseret.

Svarene fra alle interviews fra både medarbejdere og ledere danner grundlag for denne beskrivelse af lederes forebyggelse og håndtering af medarbejderpres. Vores gode råd til, hvordan ledere kan forebygge og håndtere medarbejdernes belastninger og udfordringer bygger på disse interviews.

Tabellen nedenfor viser, hvad vi interviewede ledere og medarbejdere om:

## VI SPURGTE LEDERNE OM:

Deres ledelsesfunktion, antal medarbejdere og ledelseserfaring

Deres erfaringer med medarbejdere med enten begyndende stresssymptomer eller stresssygemelding

Hvordan de ville beskrive den generelle forebyggelse

En aktuel case:

- Hvordan fandt lederen ud af, at medarbejderen ikke trivedes?
- Hvordan var forløbet op til de begyndende stresssymptomer eller op til stresssygemeldingen?
- Hvordan var forløbet under sygemeldingen?
- Hvordan var forløbet efter sygemeldingen?

Lederens tidligere erfaringer med medarbejders stress

Lederens forståelse af stress og forståelse af den stressramte medarbejders udvikling af stress

Forskelle og ligheder mellem medarbejderens og lederens forståelse af stress

Ledergruppens forståelse af stress og sparring i forhold til det

Lederens viden om stress

Lederens samarbejde med HR

Lederens oplevelse af barrierer i forhold til at håndtere medarbejders stress

## VI SPURGTE MEDARBEJDERNE OM:

Deres stillingsbetegnelse og anciennitet

Egne erfaringer med stress

Deres leders forebyggelse og håndtering af stress på afdelingen

Beskrivelse af eget forløb op til de begyndende stresssymptomer eller sygemeldingen:

- Beskrivelse af forløbet under sygemeldingen
- Beskrivelse af forløbet efter sygemelding
- Lederens rolle og adfærd i forbindelse med sygemeldingen

Medarbejderens forståelse af stress

Forskelle og ligheder mellem medarbejderens og lederens forståelse af stress

Hvordan kollegerne agerer i forbindelse med en medarbejders stress

Hvad der har været godt og skidt i forbindelse med lederens håndtering før, under og efter sygemelding

Hvordan den ideelle lederhåndtering af stress ser ud