Cases fra

LEDERNE

Inspiration til trivselsarbejde og håndtering af stress

Ledere på forskellige niveauer deler deres erfaringer og bedste værktøjer

INSPIRATION TIL STRESS-HÅNDTERING OG TRIVSELSARBEJDE

Selvom der i de seneste år har været et stigende fokus på at nedbringe stress i Danmark, har vi endnu ikke knækket kurven i forhold til at nedbringe antallet af stressede ledere og medarbejdere.

I Lederne gør vi en særlig indsats for at sætte fokus på stressforebyggelse og -håndtering i et ledelsesperspektiv. I den forbindelse har vi blandt andet udarbejdet fire guides, der handler om lederen selv og om den ledelsesmæssige håndtering af stress.

Denne pjece supplerer de fire guides med tre historier om ledere og organisationer, der har arbejdet målrettet med stress og trivsel de seneste år. Du vil møde:

- Lindab, der har givet hinanden hånden på, hvad en leder skal kunne i Lindab, og lægger vægt på alles ansvar for at spotte hinandens mistrivsel på tværs af hierarkier.

- Adserballe & Knudsen, der coacher deres ledere og efter en revideret stresspolitik og en arbejdsmiljøpris er klar til at give medarbejderne større ansvar for deres egen trivsel.

- Delta Regnskab, der efter at ejerlederen selv havde oplevet nogle udfordringer, nu arbejder målrettet med fleksibilitet som et middel til at forebygge stress i en udsat branche.

De tre virksomheder er vidt forskellige i størrelse, organisering, økonomi og kerneområde og har opnået forskellige resultater. Fælles for dem er dog erkendelsen af, at:

- Topledelsens engagement er afgørende
- Der skal større vægt på ledelse end på stress
- Stress-håndtering og trivsel er en vedvarende proces

De tre virksomheder giver med hvert deres bud på løsninger til forebyggelse og håndtering af stress masser af inspiration til, hvordan du som leder kan komme i gang med håndtering af stress, der fremmer trivslen hos både dig selv og dine medarbejdere.

God læselyst!

INDHOLD

LINDAB

Topledelse:
Alle har et ansvar for at råbe op, hvis andre ikke trives. 5

Linjeleder:
Jeg er blevet en bedre leder af at have stress. 11

ADSERBALLE & KNUDSEN

HR-udviklingskonsulent:
Vi har ikke kureret stress 19

Sektionschef:
Jeg følte skyld over, at mine medarbejdere blev ramt 11

DELTA REGNSKAB

Ejerleder:
Fleksibilitet er det bedste middel mod stress 19

CASE: LINDAB

ALLE HAR ET ANSVAR FOR AT RÅBE OP, HVIS ANDRE IKKE TRIVES

Lindab Danmark forebygger med god ledelse og har godt styr på beredskabet, når en medarbejder bliver ramt af stress. Næste skridt i indsatsen mod stress er at se skaden, før den sker, fortæller adm. direktør Mette Brøndum og HR-chef Heino Juhl.

HVORDAN KOM I TIL AT ARBEJDE MED STRESS?
Mette Brøndum: Jeg oplevede mit første stresstilfælde hos en medarbejder for en del år siden. Da jeg kom på arbejde, sad en medarbejder med en pakke Kleenex og græd. Hun sagde: "Jeg tror, jeg skal dø. For om lidt, når I andre skal på ferie, skal jeg sidde alene i salg i tre uger, og det kan jeg bare ikke". Jeg tænkte: "Hold da op, kan man blive så syg af det – det vidste jeg slet ikke". Vi lavede med det samme det, jeg i dag kalder en 911-plan: Hvem besøger hende? Hvem sender blomster? Hvem går en tur med hende? Vi fik fat i en vikar, og medarbejderen kom tilbage igen og sad ved siden af vikaren og fortalte hende, hvordan kunderne skulle behandles. Hun kom aldrig selv tilbage på telefonen, men hun blev i firmaet, til hun var 66. Lige bagefter meldte jeg mig til et kursus i stress, for jeg vidste ikke, om jeg havde reageret korrekt eller måske havde gjort det værre. Jeg vidste ikke engang, at man kunne gå til lægen med stress. På uddannelsen lærte jeg, hvad stress er; Det kan være arbejdet, men det kan også være rudekuverter, dødsfald eller skilsmisse. Det har været meget brugbart.

HVOR STORT ER JERES PROBLEM MED STRESS I DAG?
Mette Brøndum: Vi har ikke mange, men én er en for mange. Det påvirker den stressramte meget, og det påvirker hans eller hendes kolleger, ledere og HR – meget mere, end hvis det er en brækket arm eller ny hofte. Det er fordi, det er så svært håndtérbart. Vi kan godt tale om stress her, men nogle gange kan det være svært at få medarbejderen til at sige noget. Andre gange går det nemt. Det er meget individuelt.

> "Det er ligesom i en flyvemaskine: først på med iltmasken selv, derefter din familie, og så arbejdet. Du skal være noget for dig selv, før du kan være noget for andre."
>
> Mette Brøndum, adm. direktør, Lindab

HVORNÅR HAR I SIDST HART ET EKSEMPEL - OG HVAD GJORDE I?
Mette Brøndum: Lige før jul (2018, red.) havde vi en kollega, der skiftede fra at være intern tekniker til ekstern sælger, og det var noget helt andet, end han havde drømt om. Han arbejdede 24-7 på at indhente det hele, og en dag ramte han muren. Jeg blev ringet op af en kollega, der fortalte, at han gik og græd ude ved printeren. Først tænkte jeg, at han måske ikke havde lyst til at tale med chefen, så jeg spurgte

ham, og det var okay. Jeg talte med ham om, hvad der skulle ske; Vi skulle have sat autosvar på for at sikre, at han ikke skulle bekymre sig om kunderne, lukket computeren ned og så videre, og så sendte vi ham hjem og bad ham kontakte egen læge med det samme.

Heino Juhl: Vi anbefaler altid at få noget struktur; for at skabe et overblik og for at vise, at vi har en skalerings-plan. I det her tilfælde var det Mette, der tog den akutte kontakt, og efterfølgende var det nærmeste leder og vores coach, der havde kontakten med medarbejderen. Vi insisterede på, at han ikke skulle ret meget, før han var i bedring. Efter noget tid kom vi ind på, hvilke opgaver han ikke så gerne ville have, hvilke kunne han godt løse og så videre. Vi vil hellere have, at folk kommer hurtigt tilbage, men er her i kort tid ad gangen. Det er en balance, vi skal hjælpe den enkelte med at finde.

HVORDAN VIDSTE I, HVAD I SKULLE GØRE?

Heino Juhl: Netop beredskabet, når skaden er sket, har vi stået stærkt på i nogle år. På vores intranet har vi let tilgængeligt materiale, der både skal inspirere lederen og den stressramte. Hvis du er i tvivl, kan du tage en test, hvor du kan se, om du er i farezonen, og der er også modeller til, hvordan du tilrettelægger dit arbejdsliv. Vi har mange brochurer liggende, og vi har haft coaches ude og fortælle vores ledere om stress. Forandringen nu er, at vi skal opdage det, før det sker.

HVORDAN KAN I OPDAGE DET, FØR DET SKER?

Mette Brøndum: Man kan være opmærksom på, om nogen, der plejer at være glade og udadvendte, bliver stille og fx ikke vil med i kantinen og spise, eller hvis nogen, der plejer at være stille og rolige, bliver aggressive. Det har vi alle sammen ansvar for at opdage. Det er ligesom, når vi taler om køresikkerhed: Første skridt er, at man siger, at vi alle sammen skal have sikkerhedsseler på. Næste er, at politiet uddeler bøder til dem, der kører uden. Tredje skridt er, at børnene råber: "Mor, du skal have sele på.", når man sætter sig ind i bilen. Vi er i Lindab på trin tre, når det gælder stress. Alle har et ansvar for at råbe op, hvis de ser noget. Jeg oplever jo, at kollegerne ofte godt ved det. En tidligere medarbejder fik for eksempel stress, som blev til sygdom, og da jeg fortalte hans kolleger, at han ikke kom mere, sagde de, at det havde de godt set. Da sagde jeg: "Det synes jeg er ubehageligt – at I ved det og ikke siger det". Så vi opfordrer til at sige det igen og igen, blandt andet på ledermøder, ligesom vi italesætter de gode eksempler og roser de medarbejdere, der faktisk kommer og fortæller, at de er bekymrede. Vi slår aldrig budbringerne i hovedet, for selvfølgelig kan man tage fejl, men det er jo også ligegyldigt.

HVOR STARTER BEVÆGELSEN?

Mette Brøndum: Det skal starte oppefra for at virke. Vi siger det for eksempel på vores kvartalsmøder, som vi har i alle afdelingerne. Sidst havde vi en fra direktionen med ude og fortælle om, at han havde været ramt af stress. Vores virksomhed er en mandsdomineret verden, og mange mænd tror stadig, stress er noget, man får af for stor arbejdsmængde, men det er meget mere. Nogle bliver stressede af forandringer, nogle hvis der ingen forandringer er, og nogle har brug for arbejdsro. Derfor er det så vigtigt at tale om det fra toppen.

OM STRESSINDSATSEN: NØGLEORD FOR DEN GODE LEDER HOS LINDLAB

Mindset: kommunikation, vision, mission og det at sætte mål

Trivsel: skabe motivation, ejerskab og værdi for den enkelte og holdet og være den gode rollemodel

Actions: sikre, at alle ved, hvem der gør hvad hvornår, følge op og huske at fejre succeserne

INSPIRATION FRA LINDABS STRESS-INDSATS

- Indhent ekstern viden om stress. Det kan være til foredrag, kurser, i pjecer eller online
- Udfør trivselsmåling én gang om året for at fange mistrivsel i opløbet
- Iværksæt 911-løsning, når en medarbejder går ned med stress – hvem gør hvad?
- Nedskriv tjekliste for god ledelse, som alle skal overholde
- Hav en coach tilknyttet
- Direktionen skal fremstå med det gode eksempel og gerne fortælle om egen stress
- Alle skal opfordres til at holde øje med kolleger på tværs af hierakier

HVORDAN HÆNGER STRESS OG LEDELSE SAMMEN?

Mette Brøndum: Vi tror på, at gode ledere giver glade medarbejdere, glade medarbejdere giver glade kunder, og glade kunder er god forretning. Derfor gav alle vores 53 ledere i 2015 hånd på, hvad god ledelse er, og det kom der en lille bog ud af. Den beskriver, hvad man kan forlange af sin leder, uanset hvor i Lindab man er. Lederne har selv været med til at formulere kravene, og der er stor støtte at hente hos andre ledere og HR, samt i den grundlæggende lederuddannelse som vores nye ledere gennemgår. Nogle gange er der ledere, som ikke passer ind i vores krav eller medarbejdernes forventning, og så får de et år til at rette op – ellers bliver de i de fleste tilfælde hos Lindab i et job uden ledelse. Det er ofte en lettelse, for det man synes er sjovt, er man som regel også god til. En leder og en medarbejders nærmeste kolleger er de personer, som har bedst mulighed for at støtte og hjælpe den enkelte i dagligdagen. Ud fra den tanke er det den nærmeste leder, der kan tage det største ansvar og sætte rammerne. Netop i svære situationer, fx når det gælder om at håndtere stress, er det vigtigt, at lederen går forrest.

ER DET SAMME PRINCIP, NÅR DET GÆLDER FOREBYGGELSE OG HÅNDTERING?

Heino Juul: Når det gælder forebyggelse, er det egentlig den samme kaskademodel, som vi bruger i det hele taget – det starter hos topledelsen, videre til mellemlederne og ud til medarbejderne. Når det gælder håndtering, er det ofte den nærmeste leder, der tager den, for her gælder det om hurtig handling.

HVAD GØR I FOR AT FOREBYGGE STESS?

Mette Brøndum: Vi har en trivselsmåling en gang om året, som har til formål at prikke stress ud. Derfor er den heller ikke anonym. Den består af helt simple spørgsmål: "Føler du dig respekteret af din leder? Har du det godt med dine kolleger?" og så videre. Hvis nogen dropper dramatisk i målingen, kan det være udtryk for mistrivsel. Det kan lyde lidt blødt, at vi bruger tid på at snakke om det, men hvis ikke vi tør sige det højt, så tør vores medarbejdere heller ikke. Ingen virksomhed er bedre end medarbejderne i den. Det er også derfor, vi har besluttet at prøve at blive nomineret til at være en af Danmarks bedste arbejdspladser og deltage i Great Place To Work – for vi mener det faktisk.

ER DER ANDRE MÅDER, I FOREBYGGER PÅ?

Mette Brøndum: Vi har en åben dør-holdning, hvor vi forsøger at give den enkelte medarbejder mulighed for at fortælle, hvordan det går i dagligdagen. Det gør vi ved at være synlige, til stede og altid åbne for kritik. Vi holder introdage for nye medarbejdere cirka to gange om året, og derudover har alle medarbejdere mulighed for at møde direktionen ved vores kvartalsmøder, som vi holder på samtlige lokationer – fire møder på hvert sted, så både dag-, aften- og nathold kan deltage. Den enkelte leder holder tavlemøder, hvor trivsel og motivation også

er på agendaen. Endelig holder vi en årlig Lindab-dag for alle medarbejdere, hvor de lærer hinanden at kende på tværs af afdelinger og har mulighed for at få en snak med deres ledere og direktionen uden for dagligdagen.

”Netop beredskabet, når skaden er sket, har vi stået stærkt på i nogle år. På vores intranet har vi let tilgængeligt materiale, der både skal inspirere lederen og den stressramte.”

Heino Juhl, HR-chef, Lindab

HVORFOR ER DET SÅ VIGTIGT AT AT RÅBE VAGT I GEVÆR?

Heino Juhl: Fordi det ellers let ender i lange sygemeldinger. Vi havde et eksempel i efteråret, hvor en i produktionen meldte sig syg. Efter et par uger fik vi hans navn ind i HR med beskeden – ”Vil I kontakte ham, for vi hører ikke fra ham?” Efter et langt hårdt arbejde lykkedes det vores tilknyttede coach at få åbnet en dør. Det viste sig, at han var i store overvejelser om, hvad han skulle i sit arbejdsliv – han havde taget nogle uddannelser ved siden af at arbejde, men kunne ikke komme til at arbejde med det, han gerne ville, og nu kunne han ikke overskue det mere. Der blev truffet aftale om, at han skulle komme ind og drikke en kop kaffe. Han kom ikke. Så blev der lavet en ny aftale. Han kom stadig ikke. Han blev langtidssyg, kommunen kom ind over, han fik psykologsamtaler, og det endte med, at han ikke kom tilbage. Der kunne jeg godt have ønsket, at vi var kommet ind fra starten – at der ikke var gået et par uger efter sygemeldingen – og også, at han ikke var blevet sygemeldt i det hele taget, men at der var nogen, der havde set det noget før.

Mette Brøndum: De, der har stået sammen med ham hver dag, har jo kunnet mærke, at der var noget galt. Det er derfor, vi hele tiden opfordrer til, at man giver et hint. Og så forlanger vi, at man tager ansvar for sig selv og sin afdeling. Jeg har en model, hvor man kan se på sit liv og fortælle, hvordan man prioriterer sit arbejde, sin familie og sig selv. Folk tror altid, at vi gerne vil høre, at man prioriterer Lindab højest, så det gør de fleste, men det er forkert. Det er ligesom i en flyvemaskine: først på med iltmasken selv, derefter din familie og så arbejdet. Du skal være noget for dig selv, før du kan være noget for andre.

OM LINDAB

Forretning
Produkter og systemløsninger til forenkling af byggeri og forbedring af indeklima (byggekomponenter og ventilation).

Hovedkvarter
(Danmark) Haderslev

Medarbejdere
5.100 i 32 lande, heraf ca. 500 i Danmark

Omsætning
9,3 mia. SEK (2018)

Stress-tal siden 2014

Sygemeldte med stress:	Ca. 10
Tilbagevendt til arbejdspladsen:	8
Tid væk i gennemsnit:	1-5 mdr.

TRE HURTIGE OM STRESS OG TRIVSEL

1. HVAD ER DET BEDSTE, I HAR OPLEVET I JERES ARBEJDE MED STRESS?
Samarbejdsvillighed med den stressramte, ledere og kolleger. Det er afgørende.

2. HVAD ER DET MEST UDFORDRENDE?
At reagere før sygemelding. Det kan være tydeligt, at en kollega er på afveje, men det kræver mod at handle og stoppe op, både som kollega og leder, men allermest for den ramte medarbejder.

3. HVAD VILLE I GERNE HAVE VIDST, DA I GIK I GANG MED INDSATSEN?
Hvor mange der stadig tror, at stress opstår på grund af travlhed. Det kræver meget kommunikation at forandre den holdning og misforståelse. At medarbejdere også har et ansvar for lederne, og at det ikke kun er omvendt.

Heino Juhl, f. 1974
HR & Marketing Manager,
medlem af direktionen i
Lindab Danmark

Mette Brøndum, f. 1963
Adm. direktør,
Sales Regions Manager, Lindab

Alex Rashid Løkkegård, f. 1980
Strategic Product Manager, Lindab

LINJELEDER HOS LINDAB:

”JEG ER BLEVET EN BEDRE LEDER AF AT HAVE STRESS”

For to år siden var Alex Rashid Løkkegård udelukkende drevet af resultater og ofte utålmodig med sine medarbejdere. Efter at han selv var igennem et stressforløb, er han blevet en mere lydhør og omsorgsfuld leder. Hans ambitioner er stadig høje, og hans resultater er i top, men arbejdet kommer ikke længere først, fortæller han her.

”Jeg kommer til Lindab som bygningskonstruktør i efteråret 2013 og bliver allerede forfremmet til produktchef efter fire måneder. Jeg har altid været ambitiøs og får hurtigt flere forfremmelser. Jeg har nok en lidt usund indstilling til arbejdet. Jeg arbejder altid, svarer på mails i alle døgnets timer og er altid på. Det er en hård kombination i en lang periode, samtidig med at jeg har tre små børn og natteroderi. Jeg bliver lidt fartblind, men jeg er på en måde fanget i en successpiral. Hver måned holder jeg møde med min daværende chef og fortæller, at det går godt – vi når det, vi skal, og mere til.

Jeg kæmper dog også hårdt, for jeg har lanceret en ændring, som jeg ved, er god for organisationen, men som med alle ændringer er der også meget modstand, og jeg bruger rigtig meget energi – det er op ad bakke, synes jeg.

Jeg kan godt mærke, at jeg indimellem har svært ved at få vejret, og at jeg bliver rastløs og ikke kan slappe af, når jeg sidder derhjemme på sofaen – jeg skal hele tiden lige tjekke noget på computeren. Jeg er også hypersensitiv over for støj og er ofte nødt til at gå ud af stuen, når mine tre små børn larmer. Men jeg ved ikke noget om stress og tænker i hvert fald ikke, at det kan ramme mig.

FILMEN KNÆKKER

Under en stor produktlancering kan jeg mærke, at nu er jeg ude af balance, så jeg ringer til vores daværende HR-chef for at høre, om jeg kan få kontakt til den stress-coach, vi har tilknyttet. Han er meget overrasket og siger ”Hvad er det med dig?”, og så knækker jeg helt sammen på mit kontor. Han sidder på en anden lokation end mig, så han siger ”Bliv hvor du er, jeg kommer med det samme”. Jeg er i panik og kan ikke overskue at være syg, for jeg er jo midt i noget vigtigt. Efter en halv time er han der, og vi får en stille og rolig snak, hvor han spørger ind til, hvad der er sket. Han er ikke i tvivl om, at det er stress, mens jeg er mere skeptisk. I samtalen kommer jeg dog til et punkt, hvor jeg erkender det og begynder at se fremad mod, hvad vi gør nu. Så vi ringer sammen til sundhedsforsikringen og via dem får jeg kontakt med en stress-coach. Jeg får også kontakt med min egen læge for at få lavet hjerte-kardiogram og så videre.

Efter selve samtalen samler jeg mit team på dengang seks personer og siger: ”Kære venner, jeg har haft de og de symptomer, jeg har nu en aftale med lægen og stresscoachen, og I hører nærmere.” Det er egentlig en god oplevelse, for de står bare sammen. Senere er der flere, som har sagt, at de syntes, det var utroligt, jeg havde holdt så længe, så jeg havde nok været i en negativ spiral.

ER JEG SVAG?

Så kører jeg hjem til min kone. Jeg er skræmt, og min selvopfattelse er meget udfordret. Jeg føler, at jeg har været i kontrol indtil mit nedbrud og ved

ikke, hvad der har ramt mig. Nu kommer alle tankerne: "Er jeg svag?", "Er jeg utilstrækkelig?", "Vil jeg komme tilbage på arbejdsmarkedet?", "Kan jeg varetage mit job?". Al den uvished fylder enormt meget. Jeg kender ikke til stress, og jeg har ikke troet på, at det kunne ramme mig.

Dagen efter bliver jeg kontaktet af stresscoachen og er ved min egen læge. Jeg er også ude at spille golf til et netværksarrangement, og det er min chef ikke så imponeret over, men jeg kan godt lide at komme ud at gå en runde, og det får mig til at slappe af.

Allerede tirsdag ugen efter er jeg tilbage på arbejdet. Det er meget svært at komme tilbage, og jeg tror, at hvis jeg havde trukket den, var det blevet endnu sværere. Jeg er bange for, hvordan de andre ser på mig – om jeg vil fremstå som en, der ikke kunne holde til det. Men da jeg træder ind ad døren, går det over. Jeg fortæller med det samme, hvad der er sket, og også den åbenhed er jeg blevet rost for.

Jeg bliver ved med at gå til stress-coachen hver anden uge. I starten har jeg svært ved at se værdien, for hun stiller en masse spørgsmål, og jeg vil jo gerne have viden. Men det vi får sat op sammen, er, at jeg arbejder tre timer fire dage om ugen og har fri om onsdagen. Hun sammenligner min stress med en idrætsskade – hvis man bliver ved med at løbe på den, går det galt til sidst. Vi taler også meget om balance, og hun spørger, hvornår jeg har tid til mig selv? Det har jeg forsømt, men jeg begynder at spille golf om onsdagen og får gået lange ture hver aften. Jeg har virkelig brug for at få noget frisk luft og bevæge mig.

TILBAGEFALD OG SVENDEPRØVE

Sygemeldingen sker i foråret. Jeg kommer jo ret hurtigt tilbage på job og følger planen, og så tænker jeg, at efter sommerferien kan jeg starte op på fuld kraft igen. Jeg kan mærke, at jeg får det bedre, kan følge med, og alt føles godt. Der er flere hundrede e-mails, da jeg kommer tilbage, for jeg er holdt op med at tjekke mail i ferien. Jeg klarer dag et og to, og så kan jeg mærke, at den er gal igen. Jeg bliver meget bange og tror, at jeg er syg igen, så jeg går til coachen. Hun spørger, hvad jeg gjorde, da jeg mærkede symptomerne, og jeg fortæller, at jeg tog hjem, og at symptomerne forsvandt. Så jeg var blevet lidt klogere! Derefter følger jeg en langsom optrapning, mens jeg stadig ser stress-coachen. Jeg bliver raskmeldt efter fem måneder, og et år efter raskmeldingen starter jeg en uddannelse på MBA-niveau, og under uddannelsen får jeg mere ansvar i firmaet. Det er min svendeprøve i forhold til stress-håndtering. Via en buddhistisk inspireret kvinde, Marie Kronqvist, som jeg møder gennem studiet, lærer jeg at skabe balance gennem blandt andet meditation. Uanset hvad du vil – om du vil være en god leder, en god ægtefælle eller en god far – så handler det om at være klar. Og jeg var ikke klar, fordi jeg altid var i fuld fart. Nu har jeg fået det godt med at prioritere mig selv, for når jeg gør det, kan jeg bedre være til stede, jeg træffer bedre beslutninger og har mere ro på. Når jeg får lov at lade op, er jeg mere i balance og gladere.

"Resultaterne betyder mindre for mig nu. Vi har ingen opgaver, der er vigtigere end vores eget helbred."

Alex Rashid Løkkegaard,
Strategic Product Manager, Lindab

Jeg laver en kontrakt med min mentor og min kone – et ugeprogram, som også omfatter tid til mig selv. Min mentor Mette foreslår rammerne. Først kan jeg ikke se værdien, og tænker, at det kan jeg sagtens selv styre. Men da studiet er ret krævende, er det rart at have dem, så det kan afstemmes med familien. Jeg kunne godt blive fristet til at bruge mere tid på arbejde eller uddannelse, men jeg er meget stringent omkring det. Jeg ender med at gennemføre uddannelsen med høje karakterer, og det er jeg stolt af, men jeg er også stolt over, og at jeg har kunnet styre det.

DEN VIGTIGE STØTTE

Lindab har i hele forløbet fuldstændig tilpasset sig, hvad jeg har brug for, og hvad psykologen og lægen har sagt. Allerede et par dage efter sygemeldingen er jeg hjemme hos vores øverste chef Mette og drikke kaffe. Jeg tror ikke, der er så mange virksomheder af vores størrelse, hvor det sker. Men hun siger: "Det vigtigste er at komme på højkant igen. Lindab skal nok klare sig". Det er supervigtigt at have den fulde opbakning fra sin arbejdsplads på den måde, for det, men er allermest bange for, er jo, om man kan varetage sit arbejde.

Med til historien hører også, at det aldrig er ledelsen, der har presset mig til at arbejde så meget, som jeg gjorde – det var mine egne ambitioner og mit eget pres.

NY LEDELSESSTIL

Jeg tror, at det har gjort mig mere menneskelig som leder, at jeg har været derude – jeg er blevet en bedre leder. Nu ved jeg, hvor galt det kan gå. Jeg har haft to medarbejdere siden, som havde stress-symptomer, og dem har jeg taget fat i og fået dem til at lave den stress-test, vi har liggende på intranettet. Jeg deler også ud af egen erfaring, fx om at gå en tur hver aften uden musik i ørerne. I det hele taget er frisk luft rigtig vigtigt for mig.

Resultaterne betyder mindre for mig nu. Vi har ingen opgaver, der er vigtigere end vores eget helbred. Tidligere kunne jeg godt presse mine medarbejdere og blive utilfreds, hvis de ikke levede op til mine forventninger. Mine lederevalueringer har altid været gode, og jeg tror ikke, det har været opfattet negativt med den tætte opfølgning, men i dag er jeg blevet bedre til at uddelegere opgaver og give medarbejderne mere ansvar inden for klare rammer. Og nu kommer resultaterne af sig selv uden den tætte opfølgning fra min side.

Jeg har stadig – som jeg altid har haft – månedsmøder med hver enkelt, hvor vi gennemgår motivation, energi og trivsel. Her spørger jeg også, om der er noget, de har brug for støtte eller hjælp til. Jeg vil rigtig gerne sikre rammerne for, at de kan lykkes, for eksempel ved at gå ind og skærme dem i spidsbelastningsperioder.

At min ledelsesstil har ændret sig, kan man også se på de forskellige tests, vi laver på MBA-uddannelsen. Før var jeg meget resultatorienteret, nu er jeg mere omsorgsfuld og lyttende. Resultaterne kommer stadig, selv om jeg ikke er så meget efter mine medarbejdere. Jeg føler mig stærkere og klogere på mig selv – enhver krise gemmer på stor læring, og jeg er lettet over, at jeg har klaret det, og det er gået godt. Men jeg vil ikke ud til kanten igen – jeg har fået en meget stor respekt for det. Jeg kan ikke presse mig selv så meget mere. Når signalerne kommer, er jeg ikke i tvivl.

ADSERBALLE & KNUDSEN

VI HAR IKKE KURERET STRESS

I 2019 vandt entreprenørvirksomheden Adserballe & Knudsen Arbejdsmiljørådets arbejdsmiljøpris i kategorien ”Psykisk arbejdsmiljø”. Forud var gået fire års systematisk arbejde med trivsel og stress, som fortsætter. Næste skridt er, at medarbejderne selv skal tage et større ansvar for at undgå stressbelastning.

98 procent af medarbejderne i Adserballe & Knudsen vil anbefale deres arbejdsplads til en god ven. Når medarbejderne er til udviklingssamtale, bruger de ord som ”familiefølelse”. Og i 2019 blev entreprenørvirksomheden tildelt Arbejdsmiljørådets arbejdsmiljøpris i kategorien ”Psykisk arbejdsmiljø”. Det gode arbejdsmiljø er ikke kommet af sig selv. Faktisk startede det hele med en bekymrende arbejdspladsvurdering (APV) i 2015.

”APV’en indikerede, at der var udfordringer med stressbelastede medarbejdere, så ledelsen og Arbejdsmiljøudvalget satte sig sammen i en gruppe for at se på det,” fortæller Dianna N. Hansen, HR-udviklingskonsulent for Adserballe & Knudsen.

Gruppen begyndte med at skaffe sig viden om stress og udformede en stresspolitik.

”Den bar meget præg af processen, fordi det hele var så nyt. Der var mange beskrivelser af, hvad stress er, hvordan nervesystemet fungerer og så videre, for det gav mening på det tidspunkt,” siger Dianna N. Hansen, der har en baggrund i pædagogisk ledelse.

Hun kom med i arbejdet, da nogle organisationsændringer gjorde, at Adserballe & Knudsen skulle have revideret både sin personalepolitik og stresspolitik.

”Jeg fik øje på, at stress-politikken var for teksttung. Som stressbelastet eller leder til en stressbelastet har man ikke overskud til at læse en masse ord. Så det gjaldt om at få politikken barberet ind til benet: ”Hvad gør jeg, hvis jeg står tirsdag morgen med en medarbejder, der bare bryder sammen?”. Der er det vigtigt at have en liste, man kan følge, og stress-politikken er i dag blevet et meget konkret værktøj,” siger Dianna N. Hansen.

Adserballe og Knudsen har haft stor succes med deres stresspolitik, som blandt andet angiver en køreplan for en sygemelding.

Den nuværende stress-politik beskriver for eksempel kort, hvad stress er, og hvad der er henholdsvis den stressramte medarbejders eget ansvar, og nærmeste leders og kollegers ansvar, når en situation opstår. Den gør også rede for mail-politikken i Adserballe & Knudsen og andre tiltag, som ”forstyr ikke”-skilte, der skal være med til at forebygge stress i virksomheden. Endelig angiver den en præcis køreplan for, hvad der skal ske, mens medarbejderen er sygemeldt og i forbindelse med hans eller hendes tilbagevenden til arbejdet.

Stress-politikken er en succes; 88 procent af medarbejderne på byggepladsen angiver i 2019 at have læst den, mens 46 procent af medarbejderne mener, at den har gjort Adserballe & Knudsen til en endnu bedre arbejdsplads.

LEDELSE ER ANSVAR FOR ANDRES LIV

Arbejdet med trivsel handler dog om meget mere end stress hos Adserballe & Knudsen. Det handler om ledelse:

”Som filosoffen Løgstrup sagde, så påvirker vi alle sammen hinanden i mødet med den anden. Det er et kæmpe ansvar og privilegium, og anerkender vi den præmis, anerkender vi også ansvaret for den påvirkning, vi som ledere farver den anden med i det professionelle møde. Ledelse kan bidrage både positivt og negativt i forhold til udvikling, trivsel og stress og ikke stress,” siger Dianna N. Hansen.

Hos Adserballe & Knudsen er evnen til personaleledelse desuden ikke en selvfølge hos dem, der bliver ledere.

”I byggebranchen bliver man ofte forfremmet på baggrund af præstationer og resultater, der knytter an til det fagfelt, man har taget en uddannelse i. Når man stiger i graderne, får man koblet personaleledelse og medarbejderansvar på sig. Men ledelse af mennesker kalder på nogle markant andre kompetencer end projektledelse. De kompetencer kan vi ikke forvente, at lederne har, blot fordi de er dygtige ”bygge- og købmænd”. De skal derfor kompetenceudvikles for at kunne honorere de forventninger og det ansvar, der pludselig følger med lederrollen,” siger Dianna N. Hansen.

MÅLRETTET DILEMMA-TRÆNING

Adserballe & Knudsen havde allerede inden 2015 haft fokus på lederudvikling. APV’en kaldte blot på større målrettethed.

”For os handler lederudvikling ikke om, at vi identificerede stress og derfor måtte gøre noget ved ledernes kompetencer – det var vi allerede i gang med. Vores indsats over for stress skulle bestå i at

FORDELE OG ULEMPER VED AT ARBEJDE MÅLRETTET MED TRIVSEL OG STRESS – IFØLGE ADSERBALLE & KNUDSEN

FORDELE

✔ **Bedre psykisk arbejdsmiljø.** Hele virksomheden får en større sammenhængskraft, en følelse af at ”her kan vi tale om alt”, og her er trygt at være.

✔ **Ro ved procedurer.** Den enkelte skal ikke opfinde den dybe tallerken hver gang – der findes et fælles sprog og en fælles fremgangsmåde, også selv om den skal tilpasses den enkelte medarbejder.

✔ **Større arbejdsglæde for lederne.** Når indsatsen er fælles, tages en byrde af den enkelte leders skuldre, som giver plads til alt det, der er sjovt ved ledelse.

ULEMPER

– **Ekstra pres.** Det kan føles som en opgave i opgaven for lederne – et ekstra pres i forhold til det, de egentlig er ansat til, nemlig at tjene penge på byggeri.

– **Usikkerhed.** Lederne kan opleve inkompetence i forhold til det, de føler, at de er bedst til – og sat i verden for – at lave.

– **Ressourcer.** Det koster både tid og penge at arbejde med stress og trivsel. Der er en afvejning i forhold til på den ene side at ville sikre medarbejdernes trivsel og på den anden side virksomhedens økonomi.

opkvalificere ledernes viden meget konkret igennem træning, ikke mindst af det, som for nogen opleves som den svære samtale, hvor mennesket på den anden side har mistet fodfæstet, er sårbar og har brug for handling og omsorg," siger Dianna N. Hansen.

Virksomheden iværksatte derfor det, de kalder dilemma-træning, for lederne. Et dilemma kunne være: "Nu skal vi tale om følelser – det er jeg ikke klædt på til". Eller: "Vi skal have bygget nogle huse, og medarbejderen med stress sænker fremdriften".

"Vi skulle simpelthen træne vores ledere i at være i den menneskelige relation, også når der ikke er meget andet at gøre end at rumme den, og man ikke lige har svar. Træningen består i at spørge og lytte. Vi skal ikke fikse problemet for medarbejderen, for det har vi psykologer til," fortæller Dianna N. Hansen.

Den træning fortsætter den dag i dag, både uformelt i "hyggesamtaler" med lederne, i MUS-samtalerne og gennem en konkret internt tilrettelagt lederuddannelse i samarbejde med en ekstern konsulent.

TRIVSELSARBEJDET SLUTTER ALDRIG

"Lederne kan aldrig blive for menneskeligt kvalificeret. De må løbende opkvalificere sig selv, da de er levende værktøjer med markant påvirkning på menneskers dagligdag.

Lederens rolle handler også om at kunne arbejde med udvikling af den enkelte og teams, uddelegere ansvar, støtte og understøtte faglig og personlig udvikling, håndtere konflikter, motivere, kunne lytte empatisk, turde være sårbar og så videre. For at behandle alle ens skal de behandles forskelligt, og dét er en kunst," siger Dianna N. Hansen.

Netop nu er et hold af Adserballe & Knudsens ledere i gang med en intern uddannelse i "Det personlige lederskab" som faciliteres af Dianna Hansen og MindHuset i Hørsholm.

"Det startede med et internat, hvor vi forinden havde lavet en 360 graders ledermåling, og består derudover af fire workshops på et år, hvorimellem der er individuel coaching og teamcoaching. Her skal lederne bokse med spørgsmål som: "Hvem er jeg?", "Hvad står jeg for?", "Hvad får folk til at følge mig?"," fortæller Dianna N. Hansen.

NÅR SKADEN SKER

Det øgede fokus på personligt lederskab og en mere åben kommunikation har ikke afskaffet stress i Adserballe & Knudsen, men har givet en klar køreplan for, hvad virksomheden skal gøre, når en medarbejder bliver ramt.

"Vi har fx en medarbejder, der kommer tilbage i denne uge efter at have været sygemeldt i tre en halv måned. Han har været i kontakt med mig hele tiden. Når det er mig, der holder kontakten, sparer det lederne, der jo skal have fokus på de medarbejdere, der er tilbage, både emotionelt og praktisk. Jeg ringer løbende til den stressramte medarbejder og spørger til, hvordan det går: "Har du været til psykolog?", "Hvad sagde han/hun?" og så videre. Når vi kommer dertil, at jeg kan høre, at medarbejderen begynder at få det bedre, spørger jeg ind til, hvordan han eller hun kunne tænke sig at komme tilbage: Er det til de samme opgaver eller nogle nye? Skal vi tage et møde? Jeg tager ikke beslutningerne, men er mellemled mellem medarbejderen og lederen," siger Dianna N. Hansen.

I den aktuelle sag skal medarbejderen ikke tilbage til en byggesag, men starter i stedet med at være i hovedhuset og hjælpe til med at lave mangel-gennemgange.

"Det er en vigtig opgave, som kan give ham en følelse af at være til nytte, men der er ikke noget pres i den, ingen deadlines. Han har fortalt mig, at han har en kammerat, der tænker på at søge nyt arbejde, og han har foreslået vennen at søge ind hos Adserballe & Knudsen. Kammeraten havde sagt: "Hvordan kan du sige det, når du ligger der og er stressramt?", og han svarede: "Fordi der er blevet taget hånd om mig". Det vidner om, at det virker – og han er ikke blevet presset tilbage."

DYRT AT ARBEJDE MED STRESS

Med de tilfredse medarbejdere og den nylige arbejdsmiljøpris kan det virke, som om Adserballe & Knudsen kan hvile lidt på laurbærrene. Men sådan er det ikke.

"Vi har ikke kureret stress. Stress-politikken hjælper os, når det går galt, men det er alt det andet, vi gør i hverdagen, der skal gøre noget ved stress, og nogle gange tipper balancen," siger Dianna N. Hansen.

"Vi har ikke kureret stress. Stress-politikken hjælper os, når det går galt, men det er alt det andet, vi gør i hverdagen, der skal gøre noget ved stress, og nogle gange tipper balancen."

Dianna N. Hansen, HR-udviklingskonsulent

RÅD TIL ANDRE, DER VIL ARBEJDE MED TRIVSEL OG STRESS

✔ **Sæt ressourcer af til det** – både tid og penge. At arbejde med de bløde værdier koster, hvis det skal lykkes, ellers kan man lige så godt lade være. Og en indsats over for stress er en fortsat arbejdsopgave.

✔ **Nedsæt en arbejdsgruppe** med forskellige kompetencer inden for HR, arbejdsmiljø og kommunikation, og søg råd hos en ekspert, som kan hjælpe med forskningsbaseret viden og tilpasning til målgruppen. Det skal ikke kun være lederne, der skal lære at håndtere trivsel og stress, mens de udfører deres andre opgaver. I Adserballe & Knudsen arbejdede HR-konsulenten fuldtid med indsatsen i starten og er nu på opgaven 20 timer om ugen.

✔ **Gør stress-politikken kort og konkret.** Den skal kunne bruges tirsdag morgen, når problemet er akut, så den må ikke tage timevis at læse. Gør anvisningerne til ledere og medarbejdere så enkle, konkrete og handlingsanvisende som overhovedet muligt.

✔ **Lad HR holde kontakten med medarbejderen.** HR er mindre "farlig" end medarbejderens egen leder, og lederen selv skal være tryg i, at der bliver taget hånd om situationen, så han eller hun kan lede de andre.

✔ **Beslut, at I vil tale åbent om alt,** også det svære. Kun ved at blotte usikkerhed og sårbarhed kan I forebygge mistrivsel og stress.

Udover at det målrettede arbejde med trivsel og stress er nødt til at fortsætte, har det også sine egne indbyggede dilemmaer:

"Det er omkostningstungt. Forebyggelsesindsatsen koster overordnet i tid, som jo er lig med penge og manglende produktivitet på en konkret arbejdsopgave. Det koster også i kroner og øre at købe viden ind i form af foredrag, workshops, uddannelse. Derudover er der de menneskelige omkostninger både i mikro- og makroperspektiv, som jo handler om den enkeltes trivsel og velbefindende og evne til at være oprejst og produktiv i eget liv, samt den konsekvens det har, når vi på et samfundsplan har mennesker, der "falder ud" og ikke kan bidrage, hvor end de gerne vil," siger Dianna N. Knudsen:

"Vi har brugt en masse penge på indsatser, som ikke har noget med byggeri at gøre, og som vi ikke tjener noget på, på den korte bane. Det vil vi blive ved med, men vi er nødt til at tale om økonomien i det også. Vores medarbejdere er jo afhængige af, at vi tjener penge, så vi kan udbetale dem løn."

MEDARBEJDERNES EGET ANSVAR

Overvejelserne over økonomien hænger også sammen med det næste skridt i Adserballe & Knudsens trivselsindsats:

"Vi vil sætte fokus på, hvordan den enkelte medarbejder kan være med til at tage et proaktivt medansvar for det, som kan være med til at stresse dem i hverdagen, og træne dem i værktøjer, som kan være med til at afhjælpe Amygdala-"kapring" og overbelastning. Vi skal tage ansvar i forholdet 51/49 til os. Vi kan sætte rammerne, men det gælder for medarbejderne om selv at være med til at forebygge ved, at de lærer deres egne signaler at kende, så de kan sige stop i tide," siger Dianna N. Hansen og fortsætter:

"Vi skal ikke have alle medarbejdere i psykolog-forløb, men vi skal tage dialogen og udbyde viden om stress, så medarbejderne selv kan handle. Som menneske i det 20. århundrede er du nødt til at lære dig selv og dine egne signaler at kende. Vi kan ikke gøre noget ved, hvordan hjernen fungerer, men vi kan gøre noget ved, hvordan vi agerer. Det er en kompetence, du har brug for. Vores holdning er, at mennesker gør, hvis de kan."

I efteråret fortsætter Adserballe & Knudsen således med at lave "træningsworkshops" for ledere med et medarbejderansvar.

"Her skal vi træne "den svære samtale". Derudover vil vi i januar 2020 få besøg af stressekspert Rikke Thauer, som netop skal sætte spot på, at stress også er dit eget ansvar (men ikke din egen skyld), – og præsentere værktøjer, vi alle kan gå ud og bruge konkret."

OM ADSERBALLE & KNUDSEN

Kerneforretning	Entreprenørvirksomhed
Hovedkvarter	Farum
Medarbejdere	170
Omsætning	748 mio. kr. (2018)

96 procent af medarbejderne vil anbefale A&K som arbejdsplads til andre

88 procent af medarbejderne har læst stress-politikken

46 procent synes, at stress-politikken gør A&K til en bedre arbejdsplads

Kilde: Adserballe & Knudsen, APV 2018

A&K'S STRESS-TAL SIDEN 1/1-2016

Sygemeldte med stressbelastning:	4
Heraf tilbage i job:	4
Pt. sygemeldte med stress-belastning: (hvoraf 1 på vej tilbage)	2
Sygemeldt og valgt at søge andet job:	1
Længde på sygemeldinger:	3-5 mdr.

TRE HURTIGE OM STRESS OG TRIVSEL

1: HVAD ER DET BEDSTE, I HAR OPLEVET I JERES ARBEJDE MED STRESS?
At vores medarbejdere giver tydeligt udtryk for deres opbakning til, og gavn af, indsatsen.

2: HVAD ER DET MEST UDFORDRENDE?
At erkende, at vi arbejder i en branche, hvor medarbejderne er temmelig udsatte, og at vi ikke fuldstændigt kan forhindre, at de bliver stressbelastede. Det at miste fodfæste vil og kan ske, uanset hvor meget man som virksomhed og menneske arbejder forebyggende for at undgå og minimere det.

3: HVAD VILLE I GERNE HAVE VIDST, DA I GIK I GANG MED INDSATSEN?
Det er som at spise en elefant – den skal tages i små bidder. Men vi allierede os med en coach med ekspertise i stress og stressbelastning, som klædte os godt på, og vi er desuden vant til at arbejde med et beredskab. Så for os har det været en naturlig proces uden de store overraskelser – med undtagelse af, hvor stor opsigt vores tiltag har vakt.

Dianna N. Hansen, f. 1976
HR-udviklingskonsulent

Thomas Willumsen, f. 1972
Sektionschef,
Adserballe & Knudsen

SEKTIONSCHEF HOS ADSERBALLE & KNUDSEN:

”JEG FØLTE SKYLD OVER, AT MINE MEDARBEJDERE BLEV RAMT”

Før i tiden blev sektionschef Thomas Willumsen personligt ramt, når hans medarbejdere gik ned med stress. Han ville gerne løse deres problemer, men endte med at blive så påvirket af situationen, at han ikke var den relevante støtte, han ønskede at være. I dag har han i stedet lært at spørge og lytte samt have en mere faciliterende tilgang til sine medarbejdere.

FØR INDSATSEN

Vores arbejde med trivsel og stress udsprang af et konkret behov. Der var medarbejdere, som gik ned med stress, og selv om jeg havde et behov for at fikse ting, måtte jeg erkende, at det kunne jeg ikke. Jeg var selv stressramt for syv år siden og blev klar over, hvor lidt jeg vidste om det, hvor uhåndterlig og individuel en størrelse, stress er, og hvor svært det var for mig som leder at navigere i, når andre gik ned. Jeg ville gerne forhindre, at det skete, men jeg vidste simpelthen ikke, hvordan jeg skulle gribe ind i det.

Jeg havde oplevet to medarbejdere med stress. Jeg har en meget nær relation til mine medarbejdere, så det ramte mig personligt. Jeg følte enorm skyld. Jeg tænkte: ”Det er jo mig, der er chefen, så det er mit ansvar”, så det havde også et impact på mig. Jeg brugte mange ressourcer på, hvad jeg skulle have gjort, og oplevede en enorm magtesløshed. Dengang praktiserede jeg braveheart-ledelse. Jeg stod skulder ved skulder med medarbejderne og kæmpede sammen med dem, og når der var sejre, trådte jeg tilbage og lod dem høste æren. Det, troede jeg, var rigtigt, for jeg fik meget anerkendelse for det. Men ved at stille mig i første geled og kæmpe sammen med dem var jeg egentlig ikke nogen støtte; jeg manglede ro og overblik og var ikke den bedste udgave af mig selv.

Forandringen for mig var at lære at lytte. Da Dianna (N. Hansen, HR-udviklingskonsulent, red.) blev ansat, gav hun mig en ledersparring, som fik det til at gå op for mig, at hun spurgte meget mere, end hun fortalte. Hun lyttede også; det var nyt for mig. Jeg havde selv et enormt behov for at fortælle ting til mine medarbejdere. Jeg lyttede ikke, for jeg vidste jo, hvad de ville sige, troede jeg. Det blev katalysatoren for at arbejde med mig selv. Jeg tog en lederuddannelse, hvor jeg lærte at lytte og være mere nærværende. Jeg lærte, at problemerne ikke er mig, men at anerkende, at de er der, og blive med dem, roligt og med overblik. Det var banebrydende for mig og resulterede i, at jeg tog en master i coaching.

INDSATSEN

I ledergruppen erkendte vi, at vi ikke vidste nok om stress. Det var naturligt for os at tage fat i eksperter i det, vi ikke vidste tilstrækkeligt om, og Dianna kom derfor til at stå i spidsen for en ny stresspolitik. Den skal ikke redde nogen, men skal vise, hvordan jeg skal reagere, hvis en medarbejder eller jeg selv bliver ramt. Den er mere et støtteværktøj end en velfærdsforanstaltning – det er en kulturel tilgang til, hvordan vi arbejder med stress. Fordelen er, at vi er tydelige. Vores processer og procedurer er helt på plads, og derfor kan vi fortælle medarbejderen, hvad der skal ske, og dermed være den skulder, de har brug for. Der er stress-politikken et fantastisk værktøj, for det er en sårbar situation.

Stress-politikken har lært os at tale sammen. Vi har i dag modet til at anerkende, at vi ikke ved alt og ikke skal alt. Jeg troede, at jeg som leder skulle kunne svare på alt. Men jeg skal i stedet vise min inkompetence og turde sige: "Det her ved jeg ikke noget om, skal vi ikke finde ud af det sammen?" Jeg fortæller, at vi har en stresspolitik, som sætter nogle rammer, og at jeg selvfølgelig er der. Det virker også i forhold til mig selv. Jeg kan sørge for, at medarbejderen får en vej frem, så jeg kan slippe det. Det at vide at jeg har sendt medarbejderen godt videre, giver mig en ro og tryghed, så jeg ikke skal gå med bekymringen og følelsen af at have svigtet. Selv om jeg ikke altid ved, hvad der er det bedste, har jeg jo stadig ansvaret.

Den største forskel er, at jeg er gået fra at fikse til at spørge. Det kan godt gøre nogle medarbejdere usikre, fordi det for dem betyder at blotte sig. For nylig samlede jeg et team til et møde uden dagsorden. Det var de ikke så tilfredse med, men jeg sagde: "Jeg har et behov for at høre, hvordan I har det lige nu." Jeg fornemmede, at de ikke trivedes i samarbejdet. Jeg sagde: "Vi tager lige en runde, hvor vi fortæller, hvordan vi har det, og hvad vi er udfordret af". En erfaren medarbejder, som mange ser op til på grund af hans ro og overblik, fortalte, at han lige nu var frustreret over, at han ikke kunne få svar fra en udenlandsk samarbejdspartner, for det forhindrede ham i at være kompetent og gav ham en oplevelse af ikke at slå til. Det er et træk, der går igen; vi vil alle sammen gerne fremstå kompetente. At han fik fortalt, at han var udfordret, løsnede op i resten af teamet. Det gav en generel accept af at være sårbar, og det flyttede rigtig meget. Før i tiden ville jeg have forsøgt at fikse problemet – fx ved at aflaste medarbejderen ved at tage nogle opgaver fra ham eller lade ham møde senere eller gå tidligere, baseret på min forestilling om, hvad der var godt for ham. Nu taler vi bare sammen – også om det, der er svært. Jeg kan ikke leve mine medarbejderes liv for dem, men jeg kan stille spørgsmål, der får dem til at stille sig selv spørgsmål og træffe sunde valg, og jeg kan udfordre deres forestillinger.

"Jeg troede, at jeg som leder skulle kunne svare på alt."

Thomas Willumsen,
sektionschef, Adserballe & Knudsen

EFTER INDSATSEN

Den nye måde giver mig ro til at være en leder frem for chef. Når jeg ikke skal rende rundt og fortælle andre, hvad de skal gøre, får jeg overskud til at fokusere på strategi, udvikling, intelligent rekruttering – alt det, der er med til at motivere mig og

give mig trivsel. Det er meget sjovere end at løse problemer, hvilket både kan være hårdt og trivielt. Før blev jeg involveret i alle mulige problemstillinger, som egentlig ikke havde noget med mig at gøre. Beslutningskompetencen ligger ude i teamet. Jeg skal være der for teamet, ikke for den enkelte hele tiden – det er dem selv, der skal leve livet. Det befrier også mig for presset over, om jeg nu tager de rigtige beslutninger for de andre.

Udfordringen er, at det er ressourcekrævende. Jeg har ansvaret for 30 medarbejdere, og jeg bruger uanede ressourcer på at tale med dem. Det har givet mig udfordringer med at varetage andre funktioner, og det arbejder jeg fortsat med. Den enkelte medarbejder har selv et ansvar for at sige, at han ikke er i trivsel. Det handler ikke om, at vi lægger ansvaret fra os – vi er taknemmelige for, at vores medarbejdere vil være her, og vi prøver at sætte rammerne. Men jeg kan ikke tage ejerskab for medarbejderens trivsel, hvor gerne jeg end ville. Hvis jeg oplever, at medarbejderen er i mistrivsel, spørger jeg med det samme – fordi det ligger mig så meget på sinde.

Jeg tror ikke, vi er mindre pressede, men vi er mindre stressede, fordi vi tør tale om, at vi er pressede fra tid til anden. Stress handler jo slet ikke om at nå meget – der er altid en bagvedliggende årsag. Stress er, når man undertrykker sine egne værdier; det er følelsen af at være sat uden for indflydelse i sit eget liv. Arbejdsrelateret stress kan være at have meget at lave, men altid sammen med følelsen af ikke at slå til, ikke at blive set og hørt, at blive mobbet. Vores branche har rigtig mange interessenter – beboere, bygherrer, rådgivere og mennesker der arbejder der, hvor vi renoverer – der er så mange hensyn at tage. Der er også en variation i arbejdsmængden. Derfor vil stress være et ongoing projekt. Hvis vi bare stopper her og bliver selvfede og mætte, tror jeg, vi risikerer at miste det momentum, vi har. Det skal sprede sig som ringe i vandet, så vi ikke bare kan tale om stress og trivsel, men også om, hvordan vi tilgår vores arbejdsopgaver.

”Derfor vil stress være et ongoing projekt. Hvis vi bare stopper her og bliver selvfede og mætte, tror jeg, vi risikerer at miste det momentum, vi har.”

Thomas Willumsen,
sektionschef, Adserballe & Knudsen

THOMAS WILLUMSENS BEDSTE RÅD, NÅR EN MEDARBEJDER HAR PROBLEMER

- Sluk telefonen
- Vær nærværende
- Lyt – tro ikke, at du ved, hvad den anden vil svare
- Aftal, hvad den enkelte medarbejder går videre med
- Aftal, at medarbejderen melder tilbage undervejs
- Giv slip på at løse problemet – stil spørgsmål, så medarbejderen selv kan finde løsningen
- Giv slip på skyld, men ikke på ansvar

DELTA REGNSKAB

FLEKSIBILITET ER DET BEDSTE MIDDEL MOD STRESS

Delta Regnskab består kun af fire mennesker og er både udsat og sårbar over for sygemeldinger. For et år siden fik en stresset tid ejerleder Jan Treu til at arbejde med trivsel og tilrettelæggelse på en ny måde.

Økonom Jan Treu er i en branche, hvor der lægges mange timer i ukurante perioder, og det er nemt at få stress, hvis man ikke kan følge flowet op og ned. Det mærkede han sidste år, da han og hans daværende partner i Delta Regnskab havde drevet revisor/bogholderi-virksomhed sammen i blot tre år.

"Når man starter en lille virksomhed, kommer der nogle store sager indimellem, og arbejdspresset stiger. Så falder det igen, og når der ikke er så meget at lave, skal man kunne koble af og ikke være pinligt berørt over at blive hjemme på en mandag. Men man skal også være villig til at arbejde tre søndage i træk, og det må ikke stresse, at der måske er 12 dage i træk uden fri," siger Jan Treu.

Hans daværende partner var en dygtig revisor, og både hun og Jan Treu var erfarne i branchen, så der var ikke mange udtalte forventningsafstemninger imellem dem. De tog begge for givet, at stort arbejdspres var en del af pakken, men da partneren i efteråret 2018 valgte, at hun ville ud af selskabet med øjeblikkelig virkning, satte det Jan Treu i en presset situation; han skulle overveje, om han ville købe hende ud, eller lukke selskabet.

"Jeg havde brugt meget tid og energi og investeret mange penge i selskabet, så jeg var ikke i tvivl om, at jeg måtte fortsætte selskabet, selv om jeg var klar over, at det ville blive en hård og udfordrende tid, fordi jeg skulle afdække en ny og faglig profil til selskabet," siger Jan Treu, der efterfølgende kan se, at det var en meget stressende periode for ham med alle de udfordringer, og først da den nye partner var faldet på plads, kunne han for alvor begynde at arbejde på at få stressniveauet ned.

NY PARTNER OG KLARE LINJER

Ud over at oplevelsen var menneskeligt belastende, skabte partnerens exit også praktiske udfordringer for den lille virksomhed.

"Jeg stod jo med et problem i forhold til at servicere kunderne. Jeg gik til en af mine medarbejdere, som jeg havde spottet til at have potentiale, og hun lovede at hjælpe mig over den akutte pukkel. Samtidig begyndte vi at tale om, at jeg skulle have en ny partner, og det kunne være, at jeg skulle finde hende in house," fortæller Jan Treu.

Medarbejderen var fagligt dygtig, men endnu vigtigere, så vidste Jan Treu, at hun havde en bestemt indstilling til arbejdet, der kom sig af, at hun på en tidligere arbejdsplads havde været nede med stress. Hans oplevelse med den gamle partners pludselige exit havde desuden lært ham, hvor vigtigt det er at have gensidig forventningsafstemning og tydelighed i et arbejdsfællesskab – både for ham selv, for hans partner og hans medarbejdere.

"Min nuværende partner kunne allerede som medarbejder finde ud af at italesætte sit arbejdspres," fortæller Jan Treu og fortsætter:

"Hvis der kom for meget ind på hendes bord, sagde hun: "Jeg sidder med disse sager, som jeg skal tage mig af; så hvis der ikke er en deadline på de nye opgaver, kan jeg godt tage dem, men ellers kan jeg

først efter den tiende." Hun satte simpelthen en ramme ned over det og kunne finde ud af at sige fra."

En ting er dog at kunne sige til og fra som medarbejder, men hvis denne medarbejder skulle være den nye partner i Delta Regnskab, var der flere forventninger, som skulle afstemmes.

"Man skal også kunne sige til og fra som partner, men det skal helst være, inden kunderne lander på bordet, partner og partner imellem. Man skal kunne se hinanden ærligt i øjnene og sige: "Har vi egentlig plads til flere kunder?". Jeg vidste hurtigt, at det ville hun være helt straight med," siger Jan Treu.

Inden det kom så vidt, sikrede han sig, at hans nye potentielle partner ikke blot selv var klar, men også havde gjort familien klar til det kommende partnerskab.

"Min erfaring er, at man er nødt til at kunne slappe af i privaten, når der ikke er arbejde, hvis man skal kunne klare spidsbelastningerne – og i det hele taget, at det kræver opbakning hjemmefra at arbejde på denne her måde. Så jeg talte det med "flere timer" igennem med hende og hendes mand over en middag. Det var han afklaret med – han arbejder ikke så meget og kan derfor tage en større tørn med fx børnene," siger Jan Treu.

KOMMUNIKATION, FLEKSIBILITET OG FORVENTNINGER

Selv om der var klare linjer, og forventningerne var mere tydeligt afstemt med den nye partner, brugte Jan Treu og hun meget tid på at tale om arbejdspres i starten af deres partnerskab. Både i forhold til sig selv og medarbejderne.

"I denne branche er det nemt at gå ned med stress, fordi der lægges rigtig mange timer, især i forårsperioden, og man gerne vil gøre det godt for kunderne. Så i starten talte vi næsten ikke om andet," siger Jan Treu.

Samtalerne mundede ud i en ledelsesstil, hvor kommunikation, forventningsafstemning og fleksibilitet er nøgleordene.

"Fleksibiliteten er et af de bedste værktøjer til at modvirke stress, for du kan imødegå det, inden det kommer. Det ville stå i min stresspolitik, hvis jeg havde én. Min nuværende partner og jeg har en høj fleksibilitet, både os to imellem og i forhold til personalet. De er selvfølgelig ansat til et bestemt timetal, men det er ikke vigtigt, at timerne ligger på et bestemt tidspunkt; det er meget vigtigere, at deres privatliv hænger sammen. For hvis medarbejderne ikke trives, performer de heller ikke på arbejdet. Og det er ikke helt forkert at sige, at vi ansætter mere end en medarbejder, vi ansætter en hel familie."

DET GØR DELTA REGNSKAB FOR AT SKABE TRIVSEL

✔ **Er fleksible med hensyn til arbejdstider.** Så længe opgaverne bliver løst, betyder det ikke noget, hvornår på dagen. Medarbejderen behøver heller ikke spørge om lov til at gå tidligt eller til lægen, så længe det står i kalenderen.

✔ **Fordeler opgaverne,** så alle ved, hvad de skal lave over lang tid – medarbejderne styrer selv deres arbejde i forhold til deadlines.

✔ **Udliciterer regnskabs-delen** og koncentrerer sig som bogføring – det giver færre peaks, end der normalt er i den meget deadline-prægede revisor-branche.

✔ **Holder mandagsmøder** med de ansatte om, hvad der skal ske i løbet af ugen – hvem har hvilke opgaver/kunder, hvem skal noget privat, er der behov for at rykke rundt på aftaler eller i arbejdet?

✔ **Tilbyder massage, frugt og sociale arrangementer** for at styrke sammenhold og trivsel på arbejdspladsen.

✔ **Sørger for, at virksomheden ikke er booket 100 procent, men har en buffer,** så der er tid til at finde underleverandører, hvis en medarbejder har fravær.

✔ **Lægger mærke til ændret adfærd** hos hinanden og spørger ind til det.

Hvis de ansatte har brug for at gå tidligt eller møde sent på grund af noget derhjemme, skal de derfor ikke bede om lov, men blot skrive det i den fælles kalender.

”De styrer selv deres opgaver og skal ikke hverken vente på eller rapportere til mig, og jeg fortæller dem ikke, hvordan de skal gøre arbejdet, for jeg har jo netop ansat dem, fordi de er dygtige,” siger Jan Treu.

Ifølge ham giver fleksibiliteten også en større følelse af ejerskab hos medarbejderne.

”Når medarbejderne tager ejerskab, kan det ses på bundlinjen, og arbejdsmiljøet bliver langt bedre; og det gør de altså kun, hvis vi er fleksible den anden vej,” siger Jan Treu.

Han tager sammen med sin partner beslutningen om, hvilke konkrete kunder der skal siges ja og nej til – men typen af kunder inddrages medarbejderne i.

”Vi skal snart have en temadag, hvor vi skal tale om, hvilken type kunder vi gerne vil have. Der spørger vi medarbejderne: ”Hvilke kunder gør jer glade?”, ”Hvilke er sjove?”. ”Mine medarbejdere har en høj faglighed, og de står af, hvis en kunde fx prøver at omgås reglerne – vi har faktisk smidt kunder ud på den baggrund,” fortæller Jan Treu.

DET KRÆVER KAGE

Hver mandag holder hele Delta Regnskab status over morgenmaden.

”Vi taler om, hvad der ligger af opgaver i løbet af ugen, og hvad der er af private ting, som gør, at vi eventuelt skal rykke rundt på nogle ting. Vi afstemmer forventningerne, så alle ved, hvad de skal. Vi har ikke været ramt af stress eller sygdom i det nye partnerskab, og jeg tror, det er fordi, vi italesætter og rammesætter hele tiden. Du har dine kunder og dine deadlines, du ved, hvad der forventes, og du har mulighed for at sige fra på mandagsmødet.”

På samme måde afstemmer han og partnere forventningerne over for hinanden.

”Hvis vi arbejder flere timer på en dag, er det, fordi vi har aftalt det på forhånd. Vi spørger hinanden, om det kan lade sig gøre, og bliver ikke sure, hvis det ikke kan. Vi giver hinanden plads – lidt ligesom i et parforhold.”

Jan Treu og hans partner gør også en stor indsats for, at personalet trives i hverdagen, med frisk frugt,

kage, lækker kaffe og madordning – og en massage-ordning, som ejeren punker personalet til at benytte sig af.

”Hvis jeg ser en faktura fra massøren, hvor alle ikke er på, siger jeg det til dem – det er vigtigt ikke bare at stille noget til rådighed, men også vise, at man ønsker, de skal benytte sig af det,” siger Jan Treu.

Derudover er der julefest, sommerfest og fælles årligt løbe-arrangement. Alt sammen for at øge trivslen.

”Man kan styre en virksomhed så hårdt, at folk bliver kede af at være der. I bund og grund handler det om, at her skal være rart at være for os alle, og det kommer ikke af sig selv. Det kræver snak, det kræver kage, og det kræver, at vi forventningsafstemmer.”

HELT UDEN HR

En egentlig stress-politik har Delta Regnskab ikke, ligesom der ikke er en HR-afdeling at konsultere. Jan Treu leder per erfaring og instinkt og suger til sig, hvor han kan.

”Jeg har et privat netværk, som jeg rækker meget ud efter og spørger til råds, også nogle der sidder i tunge stillinger i HR. Jeg læser også om ledelse – det er man nødt til som leder. Jeg kan finde på at google de ti bedste bøger om ledelse, og nogle gange ligger der et par kapitler på nettet, så læser jeg dem, og hvis de fanger, køber jeg dem.”

Ud over trivselsindsatsen forsøger Jan Treu ikke at stresse sine medarbejdere med aftenmails – og ikke smitte dem med sin egen arbejdsstil.

”Jeg kan godt selv lide at arbejde, og jeg løser mange af mine opgaver, inden de kommer i det røde felt – jeg har en lidt flydende tilgang til at være på arbejde, blandt andet fordi jeg ejer forretningen, men også fordi, hvis jeg gør det, bliver jeg ikke presset senere. Faren ved det er at komme til at arbejde hele tiden – eller mere. Det må ikke ske for medarbejderne, og begge faldgruber er store.”

Han ved godt, at han ville være ilde sted, hvis en af de ansatte fik stress:

”Vi er sårbare, indtil vi når dobbelt størrelse af, hvad vi er nu. Hvis en medarbejder skulle gå ned med stress nu, ville vi sende vedkommende hjem under dynen, men rent praktisk ville jeg ikke præcis vide, hvad vi skulle gøre for at løse de opgaver, der lå hos medarbejderen. Vi ville nok skulle løse opgaverne gennem underleverandører. Af samme grund har vi for det meste en buffer og er ikke 100 procent booket op.”

DEN VIGTIGSTE LÆRE, HAN HAR DRAGET AF STRESS, ER:

”At der er en masse læring i stress, men også store omkostninger, især menneskelige, og med en lille smule fleksibilitet og forventningsafstemning kan man imødekomme hovedparten af problematikkerne. Man kan ødelægge mennesker så meget, at det tager lang tid at komme over – for nogle i halve og hele år. Og hvorfor? Fordi man ikke har været fleksibel og fordi man ikke har forventningsafstemt – og her mener jeg ikke kun arbejdsgiverne, men også medarbejderne. Derfor lægger jeg hele tiden mærke til adfærd – er de korte for hovedet, snapper de efter folk og så videre. Gør de det, spørger jeg, hvad der er galt – inden det går galt.”

OM VIRKSOMHEDEN

Kerneforretning	Bogholderi/ Revisorvirksomhed
Hovedkvarter	Næstved/København
Medarbejdere	2 (+ 2 partnere)
Omsætning	1,8 mio. kr.

Delta Regnskabs stresstal siden 2016

Sygemeldte med stress:	0
Forladt virksomhed pga. arbejdspres:	1

TRE HURTIGE OM STRESS OG TRIVSEL

1: HVAD ER DET BEDSTE, I HAR OPLEVET I JERES ARBEJDE MED STRESS?
At man kan fange det i optakten, hvis det tages alvorligt, når medarbejderen viser de første tegn.

2: HVAD ER DET MEST UDFORDRENDE?
At det er forskelligt hver gang, da det afhænger af den enkelte medarbejder.

3: HVAD VILLE I GERNE HAVE VIDST, DA I GIK I GANG MED INDSATSEN?
At det kan ramme alle, uden undtagelse.

Jan Treu, f. 1966
Cand. Polit. og ejer af Delta Regnskab

LEDERNE

– et medlemskab med værdi

Når du bliver medlem af Lederne, bliver du en del af Danmarks eneste organisation og A-kasse med fokus på ledere og ledelse. Her står vi sammen om at sprede god ledelse og give dig de bedste forudsætninger for en succesfuld karriere som leder.

Det skal kunne betale sig for dig at være medlem hos os. Derfor har vi hele tiden fokus på, at du som medlem får noget for dit kontingent.
Vi arbejder derfor konstant på at udvikle nye services til dig samtidig med, at vi tilbyder kvalitet til en fornuftig pris.

SOM MEDLEM AF LEDERNE FÅR DU BL.A. ADGANG TIL:

- **LederSparring** – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en ledelsesmæssig udfordring
- **LederNetværk** – Det kan nemt koste 15-20.000 kr. at være medlem af et professionelt netværk for ledere. Som medlem af Lederne er det gratis
- **Karriererådgivning** – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- **Økonomisk tryghed** – A-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- **Juridisk rådgivning** – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen

Læs mere og meld dig ind på **Lederne.dk/blivmedlem**

Følg os på

Lederne

Vermlandsgade 65
2300 København S
Tlf.: 3283 3283

www.lederne.dk

LEDERNE *bringer dig videre*