

Lederguiden
Sådan
forebygger du
stress hos
medarbejderne

Lederne
- en verden til forskel

03	Forord
04	Stress er stadig et problem på de danske arbejdspladser
10	Sådan fastholder du den tempererede fase og forebygger stress
14	Den opvarmede fase – når de første stresstegn melder sig
17	Hvordan kan du forebygge stress i teamet?
19	Hvad påvirker din succes med at forebygge stress i dit team?

Indhold

Indhold

Forord

Denne guide henvender sig til dig, der er leder og gerne vil blive bedre til at forebygge stress hos dine medarbejdere

Guiden giver dig inspiration og værktøjer til, hvordan du kan:

- Forstå stress og reagere hensigtsmæssigt, alt efter hvor ramte dine medarbejdere er.
- Fastholde medarbejdernes balance mellem de krav, der stilles til dem, og hvad de har ressourcer til at gennemføre i hverdagen.
- Skabe motivation og udvikling i dine samtaler med medarbejderne.
- Forebygge stress ved at arbejde målrettet med de seks guldkorn.
- Hjælpe en medarbejder, der er ved at udvikle stress.
- Forebygge stress i teamet.

Guiden tager udgangspunkt i bogen "Stop Stress – Håndbog for ledere" af Malene Friis Andersen og Marie Kingston. Klim. (2016). Der skal henvises til bogen eller refereres til denne guide ved citat.

Rigtig god fornøjelse.

Venlig hilsen
Lederne



Stress er stadig et problem *på de danske arbejdspladser*

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

15% af danske ansatte føler sig stressede, og langt de fleste oplever, at arbejdet er en væsentlig kilde til deres stress. I denne guide får du viden om og konkrete værktøjer til, hvordan du kan forebygge stress hos dine medarbejdere. Som leder kan du nemlig spille en hel central rolle i at forebygge og reducere dine medarbejders stress.

Hvad er stress?

- Stress opstår, når medarbejderen ikke føler, at vedkommende kan leve op til de krav og betingelser, vedkommende stilles over for i en længere periode.
- Der er nogle veldokumenterede risikofaktorer for udvikling af stress såsom stort arbejds-
pres og lav social støtte, man som leder skal være særlig opmærksom på.

Definitionen viser, at stress afhænger af den enkelte medarbejders oplevelse af situationen, men at der er nogle betingelser og forhold i arbejdslivet, som øger risikoen for stress. Det er altså ikke bare et spørgsmål om at tænke anderledes om situationen.

Selvom stress er et udbredt fænomen, findes der faktisk ikke en fælles og officiel diagnose eller definition. Derfor må vi være meget opmærksomme på, hvad der egentlig menes, når vi taler om stress.

Vær opmærksom på, at der er forskel på stress og travlhed. Man kan godt have travlt uden at være stresset, og man kan godt være stresset uden at have travlt. Nogle medarbejdere nyder at arbejde i et højt tempo hele tiden, mens andre bliver belastede af det.

Hvorfor opstår stress?

Lav indflydelse, manglende støtte, høje krav, oplevelse af uretfærdighed, uforudsigelighed og tidspres øger risikoen for stress. På mange arbejdspladser skaber konstante forandringer og optimeringer pres på medarbejderne, og tempoet er ganske højt flere steder.

Samtidig anvender mange medarbejdere personlige kompetencer på arbejdet, fx deres evne til at kommunikere, når de taler med kunder og kolleger, og deres kreativitet og analytiske evner, når de løser konkrete opgaver. Det er derfor ikke blot dem selv som medarbejdere, de bringer i spil på arbejdet - det er også dem selv som mennesker. Arbejde og identitet er filtret godt ind i hinanden, og arbejdet kan være en vigtig kilde til personlig tilfredsstillelse. Det kan derfor opleves som et personligt nederlag at udvikle stress og have vanskeligt ved at løse arbejdsopgaverne. Samtidig kan arbejdet også være ganske svært at slippe, fordi det er spændende og motiverende.

Stress er altså ikke et enkelt fænomen, som kun er arbejdspladsens eller medarbejderens skyld. Stress udvikler sig i et komplekst samspil imellem medarbejderen, dennes forskellige roller, arbejdspladsen, ledelsen og det om-
givende samfund.

Hvordan forstår I stress på din arbejdsplads

- Taler I meget eller lidt om stress?
- Bliver stress forvekslet med travlhed?
- Bliver travlhed forvekslet med stress?





—

**Vidste du, at
alvorligt nedsat
trivsel kan reducere
*arbejdsevnen og
produktiviteten med
op til 25%?***

—



Hvorfor skal du forebygge stress blandt medarbejderne?

Som leder har du en stor interesse i at forebygge, at dine medarbejdere udvikler stress. På den ene side koster stresssygemeldinger og fravær arbejdspladsen dyrt, både økonomisk og menneskeligt. Tiden op til en sygemelding kan også være præget af nedsat produktivitet og dårlig trivsel, da stress giver fx hukommelses- og koncentrationsproblemer, og selv mindre stresssymptomer reducerer arbejds- evnen. På den anden side vil ledelse, der forebyg- ger stress, have en markant positiv effekt på både produktivitet og trivsel. Det bliver altså nemmere at skabe en god og effektiv arbejdsplads, hvor I når jeres mål, hvis du har fokus på stressforebyggelse.

En ledelsesopgave du ikke kan komme udenom

- 95% af alle ledere synes, at det er en ledelses- opgave at håndtere medarbejdernes stress
- 70% af alle ledere har inden for de seneste 3 år holdt en stressamtale med en medarbejder

(Kilde: Lederne, 2015)

Stresstrappen

Stress opstår sjældent fra den ene dag til den anden. Stress udvikler sig oftest gradvist over en længere periode, hvor medarbejderen går fra at være i trivsel til i værste fald at udvikle en langvarig stresssygemelding. I Stresstrappen er processen fra trivsel til alvorlig stress inddelt i fem faser. Hver af de fem faser er karakteriseret af forskellige typer adfærd, forskellige symptomer og større eller mindre effektivitet.

Med viden om de fem faser, og hvad der karakteriserer dem, kan du blive bedre til at spotte stress hos dine medarbejdere, og du kan dermed sætte ind med målrettede og fasetilpassede tiltag.

I denne guide får du viden og redskaber til at forebygge stress blandt dine medarbejdere, så de kan blive i den tempererede fase, hvor produktiviteten og trivslen er på sit højeste. Du får også viden om, hvordan du hjælper dine medarbejdere tilbage til den tempererede fase.





Den tempererede fase

Medarbejdere i den tempererede fase oplever en optimal balance mellem krav og ressourcer, hvor både trivsel og produktivitet er høj.

Krav og ressourcer balancerer

Krav

Krav til kvalitet
Tidskrav
Omfang af opgaverne
Hvor svære er opgaverne

Ressourcer

Faglige og personlige kompetencer/evner
Tid til rådighed
Social støtte og tillid
Andre ressourcer

Medarbejdere, der oplever, at krav og ressourcer balancerer, føler sig i stand til at løse deres opgaver og varetage deres job på en professionel og tilfredsstillende måde. De har den viden, kunnen og tid til rådighed, der er nødvendig for at præstere godt i rollen.

Og her finder vi svaret på, hvorfor du som leder har en særlig interesse i, at dine medarbejdere

er tempererede. Trivslen og motivationen er som regel høj i den tempererede fase, men det vil produktiviteten og kvaliteten også være

Alle tre faktorer er stærke motivationsfaktorer og medvirker derfor til at skabe både trivsel og produktivitet. I den tempererede fase har man også mentalt overskud, så man er mere modtagelig for kompetenceudvikling og for at lære nyt.

Hvorfor er trivsel og motivation højest i den tempererede fase?

Fordi medarbejderen oplever:

- At være i kontrol – at kunne prioritere sit arbejde og vælge opgaver til og fra.
- At være kompetent – at kunne løse opgaverne godt nok.
- At udvikle sig – at have overskud til at lære nyt og blive dygtigere.



Sådan fastholder du den tempererede fase og forebygger stress

Som leder har du en stor interesse i at fastholde dine medarbejdere i den tempererede fase. Her har du motiverede og produktive medarbejdere, der trives med deres jobs. Heldigvis er der meget, du kan gøre for at skabe de bedste betingelser for en tempereret arbejdsplads. Faktisk er der meget, der tyder på, at du igennem din direkte, daglige personaleledelse spiller den vigtigste rolle for at skabe en tempereret arbejdsplads.

Arbejd målrettet med de seks guldorn i din ledelse

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø fremhæver især "de seks guldorn" som særligt vigtige for det psykiske arbejdsmiljø, blandt andet stress, men de er også vigtige for produktivitet og trivsel.

De seks guldorn er, når medarbejderen oplever:

1. Indflydelse

Jeg kan påvirke vigtige beslutninger og forhold omkring mit arbejde.

4. Belønning

Jeg får anerkendelse og feedback på mit arbejde, og andre finder min indsats værdifuld.

2. Social støtte

Jeg har gode relationer til kolleger og chefer, hvor vi interesserer os for hinanden og bakker hinanden op.

5. Forudsigelighed

Der er en vis forudsigelighed i mit arbejde, og jeg har mulighed for en vis kontrol.

3. Mening

Jeg oplever, at mit arbejde er meningsfuldt, og at jeg kan gøre en vigtig forskel.

6. Krav

Kravene til mig balancerer fornuftigt imellem det nemme og det udfordrende.

Positiv påvirkning af, hvordan medarbejderen oplever det psykiske arbejdsmiljø

Sammenhæng mellem både trivsel, kvalificeret opgaveløsning og nedsat sygefravær

Som leder har du stor mulighed for at påvirke alle de seks guldskorn for dine medarbejdere

1. Indflydelse

Tænk over, hvilke beslutninger omkring arbejdet du kan inddrage dine medarbejdere i. Måske kan de medvirke til at udvikle smartere måder at udføre arbejdet på? Kan de selv tilrettelægge det? Hvordan kan du give den enkelte mulighed for at påvirke arbejdet?

2. Social støtte

Hvad kan du gøre for at styrke din relation til de enkelte medarbejdere? Hvor meget er du til stede i hverdagen? Kan du vise mere interesse for den enkelte? Overvej også, hvad du kan gøre for at styrke sammenholdet i teamet? Måske sociale aktiviteter, teamsamarbejde, fælles pauser eller lignende?

3. Mening

Undersøg, hvad den enkelte synes giver mening, og hvad der er motiverende i deres arbejde – det kan godt være vidt forskellige ting. Måske kan du i højere grad delegerede opgaverne, så hver enkelt medarbejder får de opgaver, der giver mest mening for lige netop dem?

4. Belønning

Vær opmærksom på, hvornår og hvordan du giver feedback og viser anerkendelse til både teamet og den enkelte. Tal gerne med teamet om den forskel de gør, og hvilken konkret betydning deres indsats har.

5. Forudsigelighed

Kan dine medarbejdere i rimelig grad forudsige og kontrollere deres arbejde, eller skal de hele tiden forholde sig til forandringer i arbejdet eller i organisationen? Overvej, hvordan du bedst kan introducere forandringer og med hvilken hastighed. Løbende forventningsafstemning af krav og forventninger til opgaveløsningen giver også større forudsigelighed.

6. Krav

Sørg for at stille krav til medarbejderne, der veksler mellem det nemme og det moderat svære, for sådan skaber du bedst produktivitet og udvikling. Er arbejdet for nemt, kommer medarbejderen let til at kede sig. Er det omvendt hele tiden for svært, opstår risikoen for stress.



Vær opmærksom på din smitteeffekt som leder

Som leder har du et særligt ansvar for at skabe en positiv og motiverende atmosfære på arbejdspladsen. Undersøgelser peger på, at netop lederen påvirker stemningen i teamet.

Både din direkte og indirekte kommunikation har en effekt, og jo mere bevidst du bliver om dit humør og din adfærd, des bedre kan du bruge det på en konstruktiv måde.

Stressramte medarbejdere kan ofte fortælle om ledere, der har haft en medvirkende rolle i, at stress opstod gennem deres adfærd. Er du selv utålmodig, fortravlet og fjern, vil det have en direkte negativ effekt på medarbejderne. Så vær opmærksom på dine signaler!

Skab motivation og udvikling i dine samtaler med medarbejderen

Som leder kan du bruge samtaler med dine medarbejdere som et udviklingsværktøj, der skaber motivation og læring.

Hvis du gør dette oftere end den årlige MUS-samtale, er det lettere at fastholde medarbejderen i den tempererede fase. Samtidig sørger du for, at medarbejderen bliver mere klar over sine egne evner og kompetencer. Brug spørgsmålene til øverst i dialog med medarbejderen før og efter en ny eller udfordrende opgave.

Dit humør

Hvilken stemning smitter du dine medarbejdere med?

- Er du konstruktiv, nærværende, rolig, energisk?
- Er du trist, vred, utålmodig, kritisk, fjern eller meget svingende?

Din arbejdsstil

Hvilken arbejdsstil kommunikerer du til medarbejderne?

- Prioriterer du tydeligt i mål og opgaver, bruger tid på planlægning, holder pauser, arbejder koncentreret inden for arbejdstiden?
- Sender du mails uden for arbejdstid, går til møder konstant, glemmer aftaler, svarer ikke på mails, går ikke til frokost?

Din ledelse

Virker din ledelse stressforebyggende?

- Sætter du klare og realistiske mål for medarbejderne, giver du feedback og mulighed for indflydelse?
- Giver du alt for ambitiøse mål og glemmer at følge op, er uretfærdig eller fjern, lader du teamet passe sig selv, nedprioriterer MUS og teammøder?

Ledelsestrekanten

Opfølgning på indsatsen

- Hvordan skrider arbejdet frem?
- Er der ting, der "driller"?
- Hvordan har medarbejderen tænkt sig at håndtere det?
- Hvad kan du eventuelt foreslå?

Kommunikation af mål og forventninger

- Hvad er forventninger til medarbejderen?
- Hvad er succeskriterier?
- Hvad er vigtigt?
- Hvordan hænger medarbejderens mål og opgaver sammen med teamets? Med strategien?

Feedback på indsatsen

- Hvordan er det gået med opgaven?
- Hvad er lykket særligt godt?
- Hvad burde du gøre anderledes en anden gang?
- Hvad har du lært af indsatsen til en anden gang?

Brug ledelsestrekanten

Vi ved, at klare mål og feedback kan virke stressforebyggende, fordi de styrker medarbejderens evne til at løse sine opgaver. Hvis medarbejderen ved, hvad der kræves af vedkommende, og hvornår vedkommende har gjort det godt, kan personen bedre koncentrere sig om sit arbejde.

Du kan bruge ledelsestrekanten i din daglige ledelse til at sikre, at dine medarbejdere får de bedst mulige forudsætninger for at præstere og trives. Det sker ved, at du kommunikerer mål og forventninger, følger op på arbejdet og giver feedback på indsatsen. Brug spørgsmålene nedenfor som inspiration til, hvordan du kan gøre dette.

Som du kan se, er der meget, du kan gøre som leder for at skabe den tempererede fase, både igennem din direkte daglige ledelse og ved at sørge for, at dine medarbejdere udvikler sig.

Før:

- Hvilke kompetencer skal du bruge for at løse denne opgave?
- Hvad bliver det nemmeste for dig? Hvorfor?
- Hvad bliver det sværeste for dig? Hvorfor?
- Hvad har du tidligere gjort ved lignende opgaver?
- Hvor har du brug for hjælp? Hvor kan du få hjælp?
- Hvordan kan jeg bedst støtte dig?

Ny eller udfordrende opgave

Efter:

- Hvordan gik det med opgaven?
- Hvad var det mest/mindst spændende ved opgaven?
- Hvad lykkedes du særligt godt med? Hvorfor? Hvad gjorde du?
- Hvilke faglige kompetencer brugte du?
- Hvilke sociale kompetencer brugte du?
- Hvad er det vigtigste, du har lært?



Den opvarmede fase

– *når de første stresstegn melder sig*

Den opvarmede fase opstår, når en medarbejder oplever, at presset har været stadigt stigende i en periode, og balancen mellem ressourcer og krav bliver forstyrret. Ofte er der tale om, at tempoet må sættes op, for at medarbejderen kan nå i mål med sine opgaver. En række mindre stresstegn begynder at vise sig. Den opvarmede fase er ikke farlig, men det er selvfølgelig vigtigt at få skabt balance igen af hensyn til medarbejderens trivsel og produktivitet.

En opvarmet medarbejder er nemlig ikke en effektiv eller glad medarbejder. Og står den opvarmede fase på for længe, er der risiko for, at medarbejderen glider længere ned af Stresstrappen og ind i den overophedede fase, hvor konsekvenserne er mere alvorlige.

Du kan se, om medarbejderen er i den opvarmede fase ved at lægge mærke til, om medarbejderen:

- Sætter tempoet op og virker travl og forhastet.
- Oparbejder overarbejde og arbejder på mærkelige tidspunkter.

- Vælger sociale pauser med kolleger fra.
- Virker overoptaget af arbejdet.
- Virker fjern, utålmodig eller irriteret.
- Leverer knap så god kvalitet i arbejdet og begår lidt flere fejl.

Er der mange konflikter i dit team, er det måske, fordi flere er opvarmede

Medarbejdere i den opvarmede fase skaber øget risiko for konflikter med kollegerne. Den opvarmede medarbejder er mindre tålmodig, har knap så meget overskud og er fokuseret på sine egne mål. Så er der risiko for flere konflikter. Vær opmærksom på, at konflikter ofte skaber flere konflikter, der kan give yderligere stress.

Hvordan hjælper du en medarbejder i den opvarmede fase?

De fleste medarbejdere befinder sig fra tid til anden i den opvarmede fase – fx i forbindelse med aflevering af større eller vigtige opgaver eller ved særligt travle perioder på arbejdet. Det er en naturlig belastningssituation, som vil gå over, når opgaven er afleveret. Men hvis den opvarmede fase fortsætter, bør du som leder gribe ind og hjælpe medarbejderen på rette spor igen.

Her får du tre gode råd til, hvordan du kan hjælpe den opvarmede medarbejder og dermed forebygge, at det udvikler sig til mere alvorlig stress.

1. Tal med medarbejderen om, hvordan det går

Tag en god snak med medarbejderen, hvor du kan stille spørgsmål som:

- Hvordan trives du?
- Kan du følge med opgaverne?

- Er der nogle opgaver, der fylder eller 'driller' mere end andre?
- Hvor meget arbejder du uden for normal arbejdstid?
- Er der noget, jeg/vi kan gøre for at skabe en bedre balance?

Under samtalen kan det være en rigtig god idé, at du klargør dine forventninger til arbejdstid. Det kan være, medarbejderen tror, at du forventer mere, end du rent faktisk gør.

2. Hjælp medarbejderen med at prioritere og planlægge

Den opvarmede medarbejder har ofte svært ved at prioritere sine opgaver, og derfor bør du hjælpe medarbejderen med det. Når medarbejderen får et bedre overblik over, hvilke arbejdsopgaver der er vigtige, og hvilke der ikke er, bliver det nemmere at få skabt en god balance mellem krav og ressourcer.



Her kan du bruge redskabet

Prioriteringsmatrixen:

- Tal med medarbejderen om, hvad der er personens hovedopgave og formålet med jobbet. Hvad er jobbet sat i verden for at løse?
- Dernæst viser du medarbejderen figuren nedenfor og forklarer de to akser i Prioriteringsmatrixen. Jo tættere en arbejdsopgave er på medarbejderens hovedopgave, des vigtigere er den. Vigtige opgaver er dem, som medarbejderen måske vil blive evalueret eller målt på, og som kan betegnes som primære opgaver. Disse må ikke nedprioriteres. Opgaver der haster, har med deadlines at gøre. Kan de ændres, eller kan de ikke ændres? Gennemgå nu matrixens fire felter og drøft forskellen på dem. Forklar, at prioritering af opgaver altid bør foregå i rækkefølgen: 1. Vigtigt og haster, 2. Vigtigt og haster ikke, 3. Ikke vigtigt og haster, 4. Ikke vigtigt og haster ikke – hvor gruppe 4 sjældent bliver aktuelt at arbejde i.
- Prøv nu sammen at fordele medarbejderens opgaver i de fire felter. Sørg for at udfordre medarbejderen, så ikke alle opgaver havner i felt 1.

Lav en klar aftale om, at medarbejderen fokuserer på opgaver i felt 1 og 2, og at nye opgaver altid skal placeres i matrixen, før medarbejderen går i gang med at løse dem. Det er generelt en god idé, at du hjælper medarbejderen med at planlægge sit arbejde, da evnen til at planlægge ofte bliver forringet i den opvarmede fase.

Spørg til, hvornår og hvordan medarbejderen planlægger, og understreg hvor vigtig god planlægning er, når man har travlt.

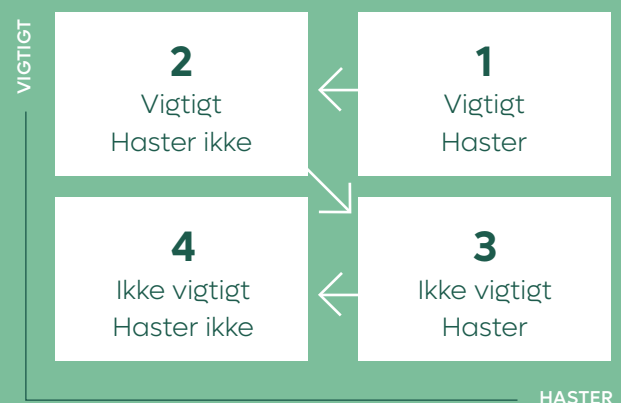
3. Understøt pauser og social kontakt

Den opvarmede medarbejder vil ofte nedprioritere pauser og kontakt med sine kolleger for at spare tid, der i stedet kan bruges på arbejdsopgaverne. Men faktisk virker både pauser og social kontakt stressnedsættende, og derfor er der god grund til, at du som leder understøtter dette.

Det kan du gøre på følgende måde:

- Tal om pauser som nødvendige for den gode præstation. Ingen er supermænd, alle har brug for at hente energi. Undersøgelser viser faktisk, at pauser får folk til at præstere bedre.
- Vær rollemodel og inviter selv til pauser, hvor I taler om andet end arbejde.
- Måske kan I holde "gående" møder, hvor I samtidig får bevæget jer og får frisk luft.
- Tal om, at langvarig travlhed kan have konsekvenser for trivslen i teamet, og at der er behov for at være opmærksom på det. Spørg teamet om, hvad der kan gøres.

Prioriteringsmatrixen



Model efter Covey



Hvordan kan du forebygge stress i teamet?

Stress kan være et problem, der kun rammer en enkelt medarbejder. Men kulturen i teamet kan spille en stor rolle for, om stress opstår. Dine medarbejdere spejler sig meget i hinanden og bliver både inspireret og smittet af hinandens humør og måde at arbejde på.

En kultur med høje ambitioner og arbejdstempo kan påvirke medarbejderne positivt og motiverende. Men det kan også have en negativ effekt, hvor tempo og indsats accelererer.

Det spiller en stor rolle, hvordan man taler om stress og belastning i teamet. Er stress et tabu, som kun rammer de svage? Eller er alle i risikozonen?

Som leder har du mulighed for at påvirke teamet og støtte det i at udvikle en konstruktiv kultur, hvor både trivsel og performance vægtes. Du kan bruge redskabet "Tag temperaturen på

teamet" til at undersøge kulturen omkring arbejdet og til at få sat initiativer i gang, der forebygger stress.

Se på dit team

- Hvad er standarden i teamet for, hvor meget der skal arbejdes, og hvor meget umage man skal gøre sig?
- Hvem i dit team smitter særligt sine kolleger med sit humør – positivt eller negativt?
- Hvordan er kulturen omkring arbejdstid? Er det ok, at man mailer og ringer til kolleger uden for arbejdstid?

Redskab:

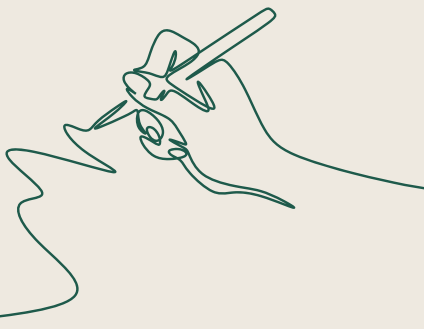
Tag temperaturen på teamet

Materiale:

Stresstrappen, spørgsmål printet til udlevering og en stor flipover

Tid:

To timer



Proces:

1. **Gennemgå Stresstrappen** for dine medarbejdere.
2. **Inddel dine medarbejdere** i grupper af 3-4 stykker.
3. **Uddel følgende spørgsmål** til grupperne og afsæt 45 minutter til, at medarbejderne kan sidde sammen og drøfte spørgsmålene. Hver gruppe udnævner en talsperson, som i plenum fremlægger gruppens overvejelser, når I samles igen. Alle mødes i plenum igen, og hver gruppe fremlægger deres refleksioner og forslag til forbedringsmuligheder. Du skriver i overskriftform gruppernes "svar" op på flipover.

- Hvor henne befinder I jer på Stresstrappen i jeres team og på arbejdspladsen?
- Hvad har gjort, at I befinder jer der i dag? Prøv at præcisere, hvilke konkrete forhold og betingelser som gør, at I bliver "varmere", samt konkrete forhold og betingelser som gør, at I bliver "koldere".

- Hvad gøres der for at sikre, at du, dine kolleger og virksomheden bliver øverst på Stresstrappen? Kunne man gøre noget andet eller mere?

- Kan I formulere to forslag, som kan realiseres inden for relativt kort tid i forhold til at blive – eller komme tilbage – øverst på trappen?

4. Tematisering: Når alle grupper har rapporteret deres diskussioner, er det tid til at samle det i nogle overskrifter.

5. Prioritering: Drøft med medarbejderne, hvad der er særlig vigtigt, at I arbejder videre med. Er der nogle forhold, som i særlig grad øger risikoen for, at I bliver "varme", som I skal arbejde for at reducere, eller er der nogle særlige ressourcer og positive faktorer, som I skal arbejde med at forstærke?

6. Handling: Aftal, hvad I gør nu. Skal der nedsættes et udvalg, der arbejder videre med de prioriterede ting? Skal du som leder gøre noget særligt for at få skabt nogle positive ændringer?

7. Opfølgning: Aftal, hvornår I følger op på dagen i dag, og hvem der har ansvaret for det. Skal du og arbejdsgruppen give en status på arbejdet ved et afdelingsmøde? Skal du indkalde til et statusmøde om tre måneder?

Hvad påvirker din succes med at forebygge stress i dit team?

Som leder spiller du en central rolle for at forebygge stress i dit team og skabe en motiverende og effektiv arbejdsplads. Men du er jo ikke den eneste, der har indflydelse på alt det, og det er fornuftigt at involvere alle, som har et ansvar og en rolle at spille i forebyggelsen af stress.

Som leder bør du være opmærksom på, at forhold på både individ-, gruppe-, ledelses- og organisationsniveau har betydning for din egen og jeres fælles indsats for at forebygge stress.

Individ – den enkelte medarbejder
Gruppe – det team, du leder
Ledelse – ledelsen på din arbejdsplads
Organisation - strukturen, kulturen, teknologien og politikken på din arbejdsplads

Individ – bakker den enkelte medarbejder op om din indsats med at forebygge stress?

Det kan måske virke overraskende, men ikke alle medarbejdere er umiddelbart positive over for lederens indsats med at forebygge stress. Det skyldes, at du med dine forebyggelsesinitiativer kan komme ganske tæt på medarbejderens arbejde. Måske vil du endda blande dig i, hvordan medarbejderen prioriterer? Har du en ambitiøs medarbejder, der virkelig brænder for sit arbejde, kan der opstå blandede følelser, hvis du insisterer på at tale om vedkommendes arbejdstider og -indsats.

Hvad kan du gøre:

- Tal om forebyggelse af stress som et fælles projekt og ansvar, hvor hverken du eller medarbejderen har interesse i, at vedkommende udvikler stress.
- Fortæl, at forebyggelse af stress faktisk kan forbedre både medarbejderens performance og trivsel.

Gruppen – er teamet med på at forebygge stress?

Hvis ikke teamet bakker op om dine forebyggende tiltag, kan det være vanskeligt at gøre en forskel på gruppeniveau. Kulturen i teams kan være ganske stærk og kan spille en væsentlig rolle i, hvordan teammedlemmerne påvirker hinanden. Stress kan være et tabu i team, og der kan være modsatrettede følelser på spil.

Hvad kan du gøre:

- Gør stress til en legitim problemstilling ved fx at drøfte Stresstrappen og tage temperaturen på teamet.
- Fortæl åbent, at du kun kan lykkes med dine stressforebyggende bestræbelser, hvis teamet arbejder med dig.

Ledelsen på din arbejdsplads – hvordan påvirker de trivsel og stress?

Hvis ledelsen på din arbejdsplads har et nuanceret blik på stress og ser trivsel som led i god performance, er det langt nemmere for dig



at opnå gode resultater med forebyggelse. Hvis du derimod har en topledelse, der betragter stress som noget, der kun rammer de svage, og at medarbejderne generelt bør tage sig sammen, kan det være vanskeligere.

Hvad kan du gøre:

- Tal med din egen chef om holdningen og erfaringerne med stress.
- På ledelsesmøder kan du medvirke til at nuancere debatten ved at bringe eksempler på ledelse, der fremmer både performance og trivsel. Du kan dele stresssager, hvis du oplever dem i teamet, eller du kan opfordre til en generel drøftelse om stress, trivsel og performance – måske med udgangspunkt i denne guide?

Hvilken kultur og politikker er der omkring stress og trivsel på din arbejdsplads?

De fleste større organisationer har efterhånden beskrevet forventninger til medarbejderne, hvad angår arbejdstid og sygdom, og nogle steder har man endda en stresspolitik. Politikker og den generelle kultur på din arbejdsplads

har stor betydning for, hvor svært eller hvor let det er for dig at lykkes med din indsats.

Hvad kan du gøre:

- Undersøg, hvad personalepolitikken siger om arbejdstider, og om der eventuelt er en beskrevet stresspolitik. Kend den og brug den aktivt.

Du kan eventuelt spørge jeres HR-afdeling, hvad tankerne er om stress og trivsel, og om de har nogle erfaringer, de kan dele.

Hvor kan du ellers få hjælp?

Som medlem af Lederne kan du få hjælp til selvhjælp på vores hjemmeside lederne.dk. Lederne tilbyder også Ledersparring, hvis du står med en konkret udfordring, hvor du har brug for sparring her og nu. Se mere på lederne.dk



Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige organisation og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- 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
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i, hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

lederne.dk/medlem