



FORSVARET

FOREBYGGELSE AF STRESS

LEDER/CHEF

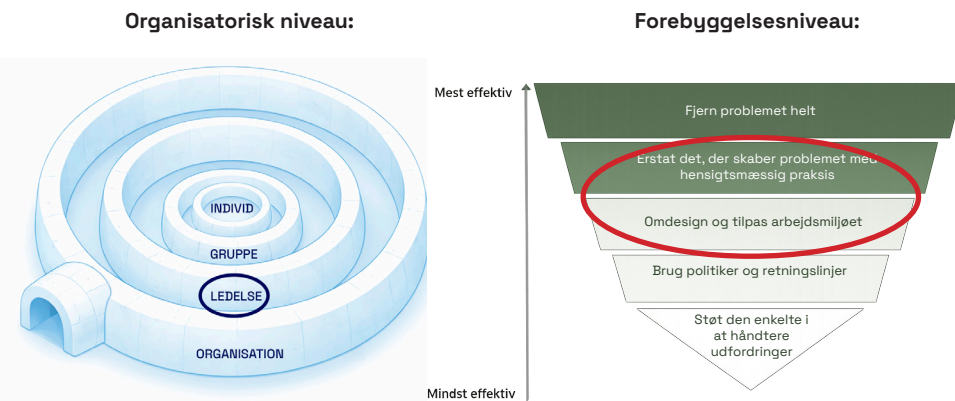
VIDEN OG VÆRKTØJER

OM FOREBYGGELSE AF STRESS FOR CHEF/LEDER

Chef/leder har en central opgave i at skabe rammer, der forebygger stress – gennem tydelige forventninger, realistisk planlægning og løbende dialog om belastninger.

Organisatorisk forebyggelse er den mest effektive måde at undgå stress på, og er herudover en lovmæssig forpligtelse ifølge Arbejdsmiljøloven.

Hvis du som chef/leder skal lykkes med at forebygge psykisk overbelastning og stress i organisationen, skal stressforebyggelse være tænkt ind som en integreret del af hele din ledelsesopgave. Det kræver, at du kender dine medarbejdere og ved, hvad der styrker netop deres arbejdsro, motivation og balance. Når du handler på denne viden, forebygges belastninger tidligt. Det gavner både medarbejderen, arbejdsfællesskabet og kvaliteten i opgaveløsningen.



Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

I denne folder kan du læse om, hvordan du forebygger stress hos:

- Din medarbejder
- Dit team
- Dig selv



FOREBYGGELSE AF STRESS HOS DIN MEDARBEJDER

Stress opstår sjældent hos den enkelte alene, men i måden arbejdet er organiseret på.

Overordnet er det chef/leders rolle i forebyggelse af stress at sørge for klare rammer, realistiske forventninger og støtte, samt at have blik for balancer mellem krav og ressourcer.

Lederen sætter tonen for, at det er legitimt at tale om pres og behov. Uden ledelsesmæssig opmærksomhed på medarbejdernes trivsel stiger både fravær og mistrivsel.

Afhold frekvente, strukturerede 1:1 dialoger

Vi anbefaler, at du afholder 1:1 samtaler med hver af dine medarbejdere i 30-40 min. hver 4-6 uge. Disse samtaler ligger derfor udover FOKUS-samtalen som er obligatorisk at afholde én gang om året. Tommelfingerreglen er dog, at hyppighed slår omfang (længde på samtalen).

Både frekvens og omfang er afhængigt af hvor mange medarbejdere, du har personaleledelse for, enhedens organisering mm. 1:1 konceptet skal derfor tilpasses til din kontekst.

Du kan søge sparring og rådgivning til, hvordan det kan fungere i din kontekst (Psykisk arbejdsmiljøsektion, PAMS).

1:1 samtaler er vigtige at have, selv når dine medarbejdere trives. Det skaber et øget kendskab til hinanden, og giver dig indblik i, hvordan medarbejderen fungerer i et "normalbillede". Med det kendskab vil det blive nemmere for dig som leder at spotte ændringer i adfærd, der kan være tegn på, at din medarbejder begynder at mistrives.

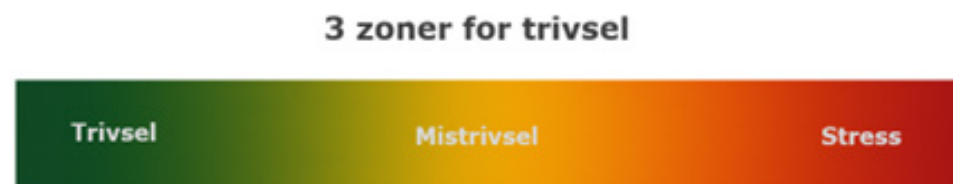
Desuden skaber 1:1 samtalerne grobund for øget tillid mellem jer, hvilket er vigtigt for at din medarbejder har lyst til at række ud til dig, hvis noget bliver svært.

Som forberedelse til 1:1 samtalen, bør du oprette et dokument med dato for samtalen, så du kan holde overblik over udviklingen i jeres samtaler over tid.

Her kan du med fordel bruge farveskalaen inden eller under samtalen, for at få en ide om, hvordan medarbejderen trives. Se folderen om **"Hvad er stress og trivsel"**.

Du kan også bede medarbejderen om at udfylde skemaet med det, der beriger og belaster i arbejdet. Skemaet finder du i folderen om **"Forebyggelse af stress for medarbejderen – Viden & Værktøjer"**.

FARVESKALA



Til at strukturere samtalerne, kan du anvende værktøjet "Samtalediamanten", som du kan finde på de næste sider.

Det er et simpelt redskab, der bryder 1:1 samtalen ned i 4 faser. Det er vigtigt, at du har rammesat, hvorfor du indkalder til samtalen, og hvad der kommer til at ske.

Orientér på forhånd om:

- Hvorfor har vi samtalen?

"Grundlag for at sikre trivsel løbende"

- Hvad skal vi tale om?

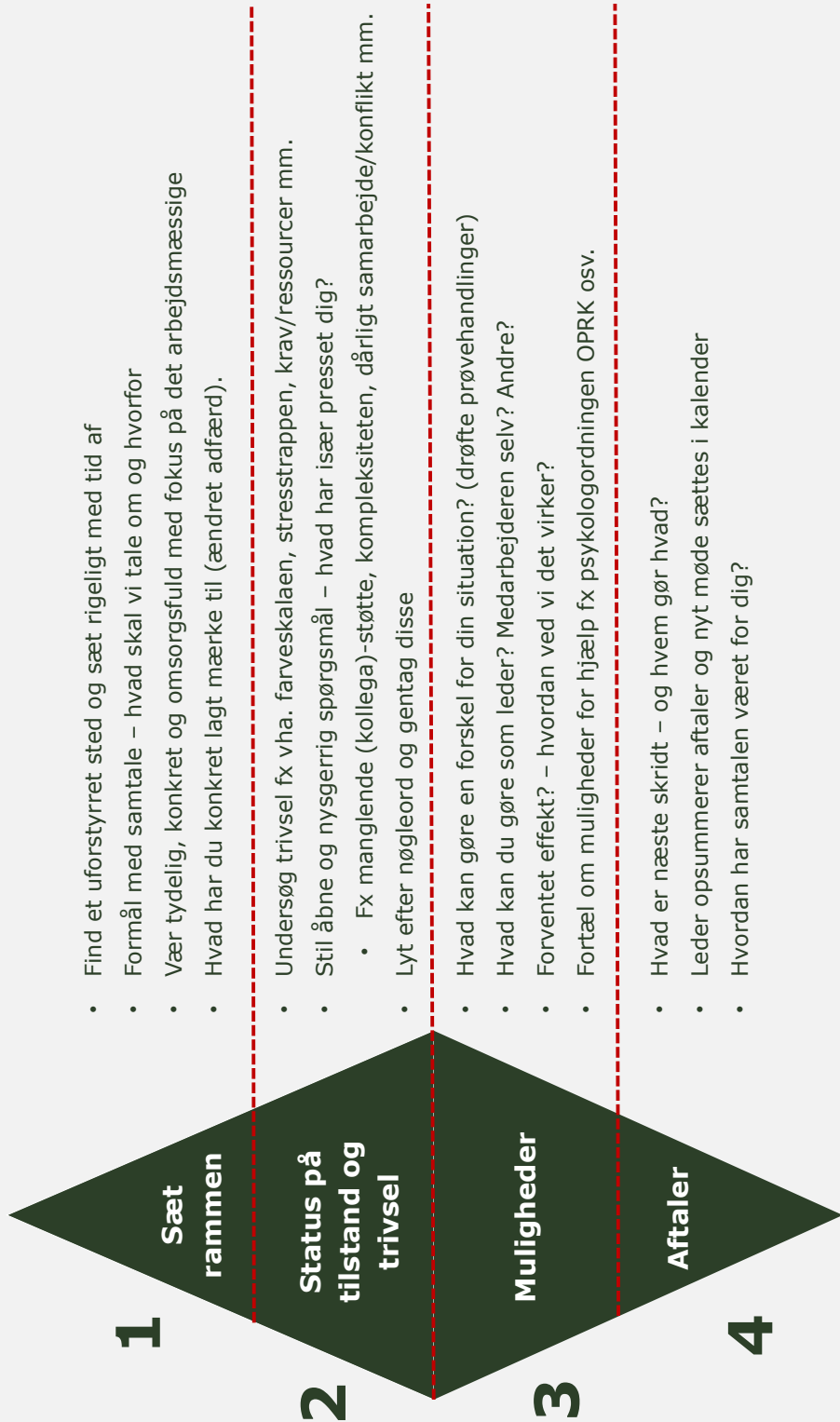
"Det der understøtter og udfordrer trivsel for dig"

- Hvad er rollerne og forberedelsen?

"Du fortæller og jeg spørger ind"

- Hvad er rammen?

"Vi har 30 minutter, og følger modellen. Jeg sender et referat, og vender tilbage til det næste gang."



Kilde: Andersen, M. F. & Kingston, M. (2016). Stop stress. Klim.

HJÆLPESPØRGSMÅL TIL SAMTALEDIAMANTEN

→ Hvordan vil du beskrive din trivsel lige nu (siden sidst, sidste uge)?

→ Hvor er du på skalaen?

→ Hvad udfordrer din trivsel?

→ Hvilke tegn mærker du?

→ Hvor oplever du dig særligt presset? Fx arbejdsopgaver, samarbejder mm.

→ Hvad vil flytte dig tættere på grøn?

→ Hvordan ser støtte ud fra mig?

→ Hvordan ser støtte ud fra dine kolleger?

Hvad understøtter din trivsel?

→ Hvilke tegn mærker du?

→ Hvor oplever du dig særligt presset? Fx arbejdsopgaver, samarbejder mm.

→ Hvad vil flytte dig tættere på grøn?

→ Hvordan ser støtte ud fra mig?

→ Hvordan ser støtte ud fra dine kolleger?

Hvis I laver aftaler er det vigtigt, at du skriver dem ned, så I kan følge op på dem sammen. Send dem gerne til din medarbejder efter mødet, så I har samme fælles forståelse og viden.

Når samtalen er ovre, så overvej følgende:

- Skal du som leder ændre noget særligt eller undersøge nogle forhold?
- Skal du involvere eller orientere andre parter (medarbejdere, lederkolleger, tillidsrepræsentant (TR), arbejdsmiljørepræsentant (AMR), andre)?
- Skal du vende tilbage til din medarbejder med nye spørgsmål?
- Hvornår skal I følge op på dialogen? Aftal et konkret tidspunkt.

Evaluerings: Efter en 3-6 måneders periode, kan det være en god ide at tjekke ind med dine medarbejdere og evaluere på, hvordan 1:1 dialogerne fungerer: Afholdes de for sjældent, for ofte, er der nok tid, drøfter vi det vigtige, er formatet og strukturen god osv.?



FOREBYGGELSE AF STRESS HOS DIT TEAM

I et team er lederen nøgleperson for samarbejde, retning og tryghed. Ved at kende teamets styrker, udfordringer og dynamikker kan lederen opdage ubalancer tidligt og sikre, at opgaver, forventninger og støtte hænger sammen. En kultur præget af åbenhed og gensidig hjælp skabes ikke af sig selv – den formes, når lederen aktivt understøtter fælles arbejdsro, dialog og psykologisk tryghed.

Udvikling og arbejde med teamnormer

For at skabe et godt grundlag for samarbejde i teamet, er det hjælpsomt at udvikle et sæt teamnormer, som I kan arbejde aktivt med.

Processen med udvikling af teamnormer er også beskrevet i folderen om **"Forebyggelse af stress for kollega/team – Viden & Værktøjer"**, hvor det anbefales at arbejde med dem som grundlag for forventningssafstemning og feedback mellem kolleger.

Fundamentet for godt samarbejde er gode relationer. De bygges over tid ved, at vi ved og accepterer, hvad andre forventer af os, og at

de ved og accepterer, det vi forventer af dem. Derfor er det en god ide, at investere i en proces, hvor dit team får sat ord på, hvad de har brug for af spilleregler for at trives i arbejdsfællesskabet.

Teamnormerne bør revideres en gang om året, og/eller, når der indtræder nye kolleger i arbejdsfællesskabet.

De kan anvendes som grundlag for feedback mellem kolleger (se folderen om **"Håndtering af stress for kollega/team – Viden & Værktøjer"**), men også anvendes af leder i forbindelse med 1:1 samtaler eller dialog med teamet. Se folderen om **"Håndtering af stress for chef/leder – Viden & Værktøjer"**.

Generelt er normer et værktøj til at øge chancen for en tæt sammenhæng mellem den adfærd, vi forventer og har behov for fra hinanden og den adfærd vi reelt oplever.

Modellen nedenfor er et forslag til en enkel proces, der både kan anvendes til at finde frem til et indledende bud på teamets normer – og til at evaluere og justere dem.

Det vil være helt naturligt, at du som chef/leder bringer normer med ind i processen. Nogle kan du insistere på, men forsøg at få dem formet og talt om på en måde, hvor alle kan se sig i dem.

Som leder kan du tage udgangspunkt i normerne, hvis der skal ske en større forandring, hvis nogen kommer i konflikt eller hvis nye medarbejdere skal onboardes.

Del 1 – individuelt

- Alle medarbejdere forbereder følgende spørgsmål til team-mødet:
- Hvad ser jeg som ideelle team-normer i vores team?
- Hvilke normer oplever jeg er kendetegnende for vores nuværende samarbejde og øvrige adfærd i teamet
- Hvilke normer ser jeg, vi
 - Skal fastholde
 - Skal styrke
 - Har brug for at supplere med

Del 2 – Som team

- 1) Sammenlign – Hvad er sammenfaldende og forskelligt i jeres lister?
- 2) Lav bruttoliste – Hvilke er de vigtigste normer og mangler ud fra jeres lister?
- 3) Juster til – Er bruttolisten i overensstemmelse med og tilstrækkelig i forhold til jeres teams formål?
- 4) Hvilke normer har I brug for, for at guide og evaluere jeres adfærd?

På siden til højre for kan du se et eksempel på, hvordan teamnormerne kan se ud.

Eksempler på normer

Kommunikation

- Vi taler respektfuldt om vores kunder og samarbejdspartnere med fokus på at forstå deres adfærd og intentioner, så vi kan være de bedst mulige rådgivere og samarbejdspartnere.
- Vi hjælper hinanden med at tale med hinanden frem for om hinanden.

Administration

- Omlægger vi vores arbejdstid eller er vi på anden vis ikke kontaktbare inden for almindelig arbejdstid 08:00–15:00, noterer vi det i vores Outlook.

Møder

- Vi prioriterer vores fællesmøder.
- Vi møder til tiden på samme niveau, som vi ville gøre, hvis der var tale om en ekstern samarbejdspartner.

Forberedelse

- Vi møder velforberedte til møderne.
- Er vi forhindret i at deltage i et møde, hvor vi forventes at komme med et bidrag, sender vi vores bidrag til mødeleder på forkant (undtaget ved sygdom eller anden akut opstået hindring).

Evaluering: Det er vigtigt at genbesøge og evaluere normerne efter et stykke tid (f.eks. hver 6. måned). Efterlever vi dem? Er der noget, vi skal huske hinanden på i forhold til normerne? Er der noget, vi mangler? Hvad fungerer godt/mindre godt i forhold til normerne?

Håndbog for vigtige processer og arbejds gange

Det kan være en god idé at udvikle en håndbog for de vigtigste processer i afdelingen, så der skabes klare rammer og retningslinjer for jeres fælles arbejde. Dette kan være med til at sikre klare arbejds gange og klare roller (som er en beskyttende faktor for udviklingen af stress).

Kriterier for at inkludere noget i håndbogen er, at det er:

- Grundlæggende for jeres arbejde
- Processer og/eller arbejds gange, som I gentager jævnligt, eller som har central betydning

Evaluerings: Det er vigtigt at genbesøge og evaluere håndbogen efter et stykke tid (typisk hver 6.-12. måned). Er processerne stadig de samme? Er der noget, der har ændret sig? Er der noget, vi skal huske hinanden på i forhold til håndbogen? Er der noget, vi mangler? Hvad fungerer godt/mindre godt i forhold til håndbogen?

Team-instrumentbræt

Grundlaget for at lave god forebyggelse af stress er at kunne spotte ændringer i adfærd. Det gælder for enkelte medarbejdere og det gælder for dit team. Derfor kan det være hjælpsomt, at I får talt om, hvordan det ser ud, når der opstår stress i teamet.

Det kan I gøre ved hjælp af processen med "teaminstrumentbrættet" på de næste sider. Formålet er, at I sammen får kortlagt, hvad I skal være opmærksomme på i teamet, hvis nogen begynder at mistrives eller føle sig stresset.

Team-instrumentbrættet

Dette redskab er designet til at kortlægge, hvad der kan signalere, at I som team ikke trives, og som I derfor skal være opmærksom på at gribe ind overfor i fremtiden.

Et team består af mennesker, så når den enkelte er belastet vil det smitte af på dynamikken i teamet. Heldigvis kan et sundt og godt team gribe den enkelte, men hvis ikke det håndteres i tide, eller hvis hele teamet er presset kan det også skabe en negativ spiral.

Du bør i samarbejde med dine medarbejdere udfylde teamets instrumentbræt. Det kan fx gøres på et afdelingsmøde eller som en særskilt proces.

Det er en fordel at printe skabelonen i A3 – er I mange så print flere og lad dem arbejde i grupper først.

Det udfyldte instrumentbræt kan med fordel hænges op på strategiske placeringer i enheden, men pas på, at det ikke bare bliver en del af væggen.

Team-instrumentbrættet

– Instruktioner

1) Del teamet ud i små grupper med hver deres hjælpespørgsmål til at afdekke teamets mistrivselstegn fx dem på de næste sider

2) Bed dem udfylde et tomt teaminstrumentbræt.

3) Plenum: hvert team præsenterer sit instrumentbræt og der laves nu et fælles for hele teamet (Er I få i enheden, kan I også lave punkt 1 og 2 på plenum).

4) Drøft, hvilke strukturer I har brug for, for at holde pointerne i instrumentbrættet i live.

5) Drøft, hvilke strukturer I har brug for, for at kunne hejse flaget når lamperne i instrumentbrættet lyser.

6) Drøft, hvordan I kan støtte hinanden og give feedback, når I ser tidlige tegn på uheldig adfærd.

7) Drøft, hvorvidt teamet er trygge med at kende hinandens individuelle instrumentbræt.



**RISICI I
ARBEJDSMILJØET**



**ADFÆRDSMÆSSIGE
STRESSYMPTOMER**



Team-instrumentbrættet – hjælpespørgsmål

Når vi er presset som team, hvordan opfører vi os så, når vi:

- har møder?
- samarbejder?
- får nye opgaver ind?
- møder forandring?
- møder bøvl?
- skal træffe beslutninger eller blive enige?
- når vi det vi skal? Når vi mere end det?
- kolleger er pressede?

Tænk evt. på en presset periode i teamets historie. Hvad kendetegnede den, og hvordan oplevedes det?

Teamadfærd at holde øje med

- Øget brok
- Flere konflikter
- Vi dyrker bøvl
- Vi fokuserer på vilkår
- Fraværende
- Lav social støtte
- Nedsat præstation
- For høj præstation*
- Øget sygefravær
- Vi er beslutnings- og handlingslammede
- Ingen nye ideer

Risici i arbejdsmiljøet

- Hævede KPI'er
- Medarbejderudskiftning
- Ny leder
- Dårlige / dyk i trivselsmålingerne
- Mistrivsel på individniveau
- Mistrivsel i organisationen
- Fravær af sociale tiltag
- Omorganisering
- Nyansættelser

*Ligger teamet for højt ift. sine KPI'er kan det være fordi de løber for hurtigt og bliver bedt om for meget

Sparring på opgaver/faglighed

For at øge gensidigt kendskab og styrke relationer, kan det være en god idé at lave sparring på opgaver. Sparringen gør det muligt, at udvikle jeres faglighed sammen og få hjælp til de dele af arbejdet, der er svært.

På denne måde skaber du grundlag for at teamet kan yde faglig støtte til hinanden, hvilket også kan fungere stress-forebyggende. Hvis det skal have effekt, kræver det dog kontinuerlig øvelse.

Teamsparring på opgaver kan faciliteres som et reflekterende team, og i modellerne på de næste sider kan du se, hvordan du kan gøre det.

For at skabe forudsigelighed omkring processen kan du lave en rotationsliste, hvor man skiftes til at have en opgave ”på”.

Når du starter det op, bør du give det en prøveperiode, så alle prøver at være fokuspersion.

Evaluerings: Det er vigtigt at evaluere sparringen (gerne efter 2-3 gange). Får vi det ud af det, vi ønsker? Bliver alle hørt? Er der noget, vi burde gøre anderledes?

Fase 1

Husk: Fokus er på at tydeliggøre udfordring og bevægelsesønske – altså hvad caseholder vil være klogere på.

1) Caseholder præsenterer sit bevægelsesønske, så teamet har noget at spore sin aktive lytning ind på.

2) Det aftales hvornår og hvilke særlige roller der skal bringes i spil.

3) Caseholder deler sin case med den information han/hun finder tilstrækkelig til at teamet har noget at arbejde med. Gruppen lytter uden at kommentere.

4) Har I en facilitator kan denne spørge uddybende ind eller folde nuancer ud.

5) Teamet har afslutningsvist mulighed for at stille få opklarende spørgsmål.

6) Gå videre til fase 2.

Fase 2

Husk: Fokus er på caseholders bevægelsesønske – Ingen gode råd.

1) Caseholder vender sig væk og teamet taler om og ikke til caseholder, så han/hun er fri til at lytte.

2) Teamet reflekterer højt og i en respektfuld tone ift. caseholders bevægelsesønske:

- “Jeg hæftede mig ved at ...”
- “Jeg blev nysgerrig på...”
- “Jeg fik lyst til at undersøge...”
- “Gad vide, hvad der var sket hvis...”
- “For mig siger det også lidt om kulturen...”
- “Mon caseholder har overvejet...”

3) Det bør IKKE være en lang række individuelle taler. Tænk højt sammen, og byg evt. videre på hinandens tanker før du præsenterer dine egne.

4) Inviter de særlige roller ind.

5) Gå videre til fase 3.

Fase 3

Husk: Fokus er på resonans og læring – ikke på at korrigere teamet.

1) Caseholderen overleverer det han/hun har taget med fra teamets refleksioner:

- “Da I talte om x og y faldt 10-øren pludselig”
- “Den kommentar I havde om x fik mig til at tænke anderledes om...”
- “Det ramte noget i mig, da I talte om, hvordan jeg mon havde det med y”
- “Jeg fik øje på, at jeg faktisk selv kan handle på...”
- “Jeg får helt lyst til at gå ud og prøve z...”

2) Som caseholder bestemmer du selv, hvad du tager med, og hvad du vil bruge fra teamet. Sæt pris på det, de har sagt, og undgå hverken at forsvare dig eller korrigere teamet – de har gjort det bedste de kunne for at hjælpe dig.



FOREBYGGELSE AF STRESS
HOS DIG SELV SOM
CHEF/LEDER

Lederens egen trivsel er afgørende for kvaliteten af ledelsen. En leder, der er opmærksom på egne behov, grænser og energiniveau, kan være mere nærværende og træffe klare beslutninger. Man siger, at ledere tager vejret med sig – deres indre tilstand sætter ofte stemningen for hele arbejdsfællesskabet. Derfor er selvomsorg, pauser og sparring ikke luksus, men en professionel forpligtelse.

En stærk ledergruppe kan være et afgørende værn mod stress hos den enkelte leder.

Når lederen opbygger tillidsfulde relationer og deler udfordringer åbent, skabes et rum, hvor belastninger kan opdages og håndteres tidligt. Systematisk sparring på tværs gør det muligt at finde fælles løsninger frem for at stå alene. Samtidig omsættes erfaringerne til organisatorisk læring, så hele organisationen bliver bedre til at forebygge stress – både hos ledere og medarbejdere.

Nedenfor ses et setup for, hvordan I laver systematisk og overskuelig sparring i ledergruppen.

Rotationsliste for sag til sparring • Etabler en liste for kommende måneders ledersparring i forhold til, hvilken person, der har en sag på, hvornår • Del listen med deltagerne • Læg op til, at de bytter internt ved behov • Man har ALTID noget, der kan komme på (både store og små sager kan give læring)	Generelle regler • Bør foregå med jævnlige interval • Bør ikke være en del af et andet møde • Deltagelse bør prioriteres, da både den, der har sag til sparring og den, der skal sparre sætter noget på spil. (duk op for hinanden)	Regler for sparringen • Alle følger planen • Caseholder bestemmer, hvad der er hjælpsomt • Alle bidrager med det bedste de har • Caseholder bestemmer, hvad der må deles fra sparringen
--	--	--

Instruktion (3 min)

Facilitator sætter rammen/strukturen for sparringen

Interview 1 (10 min)

Facilitator interviewer caseholder om casen og afklarar caseholders ønskede udbytte.

Reflekterende team, del 1 (10 min)

Det reflekterende team drøfter evt. behov for yderligere information for at kunne forholde sig til casen og andre nysgerrigheder samt følelser, fantasier og refleksioner, der er opstået i teamets medlemmer under præsentation af casen.

Interview 2 (10 min)

Facilitator guider caseholder i at forholde sig til bidraget til det reflekterende team og afstemmer evt. supplerende ønsker til det reflekterende teams arbejde

Reflekterende team del 2 (10 min)

Det reflekterende team forholder sig til den nye information og bidrager afhængigt af casen med paralleller til egne oplevelser, alternative perspektiver, nye mulige veje, anerkendelse af kompleksiteten etc.

Interview 3 / udbytte (7 min)

Caseholder tilbagemelder, hvilke tanker sparringen har sat i gang, og hvilke bidrag (temaer, perspektiver, forslag), caseholder overvejer at tage med videre

Evaluerings (10 min)

Ledelsesgruppen forholder sig til sit samlede arbejde under sparringen/ supervisionen og potentiel læring fra fx form, spørgsmål.

UDFORDRINGER FOR FOREBYGGELSE AF STRESS FOR DIG SOM LEDER

Der kan være nogle særlige forhold der gør det sværere at passe på en selv, ens kolleger, og ens medarbejdere, eller sig selv som leder, når stress skal forebygges og håndteres. Dette kan bl.a. være:

- **Personlige udfordringer:** bl.a. høje krav til sig selv/perfektionisme, vanskelighed ved at sige fra, manglende bevidsthed om stress-signaler, at det opleves som et nedslag at have brug for pauser/fleksibilitet/støtte, lav psykologisk tryghed.

- **Arbejds-mæssige udfordringer:** bl.a. stor arbejdsbyrde, høje følelses-mæssige krav, uklare roller og forventninger, manglende indflydelse, høj kompleksitet og få ressourcer, konstant afbrudt arbejdstid.

- **Kulturelle udfordringer:** bl.a. "trav-lighed=status"-kultur, manglende psykologisk tryghed, manglende åbenhed om stress, manglende fælles sprog for trivsel og stress, negativ stigmatisering (kolleger ser skævt på dem der siger fra), frygt

for at gribe ind som kollega (man vil ikke blande sig unødvendigt eller fornærme nogen), ingen tradition for at løfte i flok/alle er overladt til dem selv.

- **Organisatoriske udfordringer:** bl.a. manglende ledelsesmæssig opbakning (leder tager ikke trivsel alvorligt), ingen klare procedurer for forebyggelse, ingen struktur for teamdialog om trivsel, uklar/manglende kommunikation om mål/strategi/forandringer, manglende fleksibilitet.

En leder, der håndterer sin egen stress professionelt, står stærkere i både beslutninger, samarbejde og ansvar.

Hvis du synes, det er svært kan du starte med at række ud til en lederkollega eller til **Organisationen for personlig rådgivning og kollegastøtte (OPRK)**, der også rådgiver og sparrer med chefer og ledere anonymt og fortroligt.

KANALER TIL AT BRINGE VIDERE

Effektiv forebyggelse er ikke noget chef/leder kan stå alene med. Her er særligt din ledergruppe et vigtigt forum. Jo flere af de svære diskussioner og dilemmaer, der kan tages op i ledergruppen, jo bedre – da vigtigheden af social støtte også gælder for ledere.

Skab forebyggelse gennem aktivt arbejde med viden fra organisationsmålinger

- Du kan som leder arbejde forebyggende ved at anvende den viden aktivt, du opnår fra de organisationsmålinger, der sendes ud regelmæssigt. Organisationsmålingerne giver en indikation på, hvordan situationen ser ud i din del af organisationen, og den information kan bruges til at arbejde forebyggende bl.a. med stress.
- Organisationsmålinger:
 - o Arbejdspladsvurdering (APV) – hvert 2. år
 - o Kønskrænkende adfærd (KKA) – hvert år
 - o Ledelsesevaluering (LEVAL) – hvert 2. år
- Eksempelvis kan du som leder informere dine medarbejdere om formålet med APV; understrege anonymitet og forklare, hvordan resultaterne bliver brugt – og dermed anvende målingerne aktivt som et forebyggende arbejde mod stress. Det er vigtigt at du som leder gennemgår APV-resultaterne systematisk, udarbejder og implementerer handlingsplaner, følger op løbende og samarbejder med arbejdsmiljø-organisationen om fælles indsatser.

Andre relevante aktører er lederens egen leder (hvis en sådan findes), AMR og arbejdsmiljø-leder.



FOREBYGGELSE AF STRESS

MEDARBEJDERE

VIDEN OG VÆRKTØJER



OM FOREBYGGELSE AF STRESS FOR MEDARBEJDERE

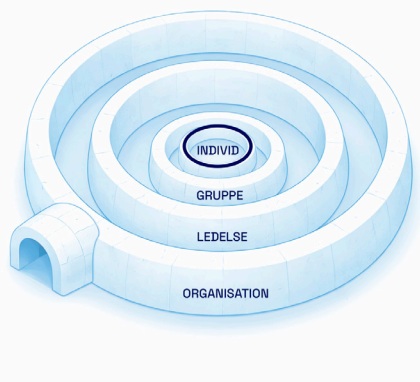
Viden og værktøjer i denne folder retter sig mod noget, du kan gøre for dig selv og af dig selv.

Alt ligger som udgangspunkt indenfor dit eget handlerum, og det kan sagtens bidrage til at forebygge stress i dit arbejdsliv.

Det er dog også vigtigt at vide, at indsatser fra og for den enkelte er den type forebyggelse, der er mindst effektiv.

Hvis man skal forebygge stress effektivt, vil det kræve, at man etablerer politikker og retningslinjer, eller erstatter det, der forårsager problemet med mere hensigtsmæssig praksis. Det kræver en ledelsesmæssig indsats for at designe arbejdsmiljøet, så det understøtter trivsel og opgaveløsning.

Organisatorisk niveau:



Forebyggelsesniveau:



Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

I denne folder kan du læse om, hvordan du:

- Bliver bevidst om, hvad der stresser dig og får dig til at trives.
- Vurderer og kommunikerer om din egen trivsel og behov i forhold til arbejdsfællesskabet.



VURDER DIN EGEN TRIVSEL UD FRA OSK’EN

Veterancenteret tilbyder to forskningsbaserede værktøjer til håndtering af stress for soldater (og deres pårørende). Skalaen for Operativ Stress Kontrol (OSK) er et værktøj til at afkode stresstilstand, mens Mental Militær træning (MMT) er udviklet til at styrke soldater og deres familiers modstandsdygtighed mod negativ stress samt skabe opmærksomhed om stress for at sikre, at soldaterne er parate til militære missioner.

OSK’en og MMT er ikke et arbejdsmiljøredskab, men primært udviklet til midlertidig voldsom stressbelastning for individer i operativ kontekst. Når det angår arbejdsmiljø er man primært bekymret for stress, der varer

ved eller vokser over tid. Oftest har stress på arbejdet mindre tydelige årsager end stress på en kampplads, og det vil i højere grad hænge sammen med hverdagens kultur, rammer og ledelse end det gør ved voldsomme episoder.

Der er dog et stort overlap til den udvikling, som kendetegner stress for individet generelt. På modellen på næste side kan OSK’en ses. ”Kampklar” i en civil kontekst svarer således til en trivselstilstand, hvor man er i balance og klar til at udføre sine arbejdsopgaver. ”Ukampdygtig” er en radikalt modsat tilstand, hvor man ikke kan varetage sit arbejde. I arbejdsmiljøsammenhæng, vil man kalde dette ”farezonen” eller en tilstand af udbrændthed.

Du kan løbende holde øje med din egen trivsel ved at være opmærksom på hvor på OSK’en, du befinder dig.

Operativ stresskontrol (OSK)

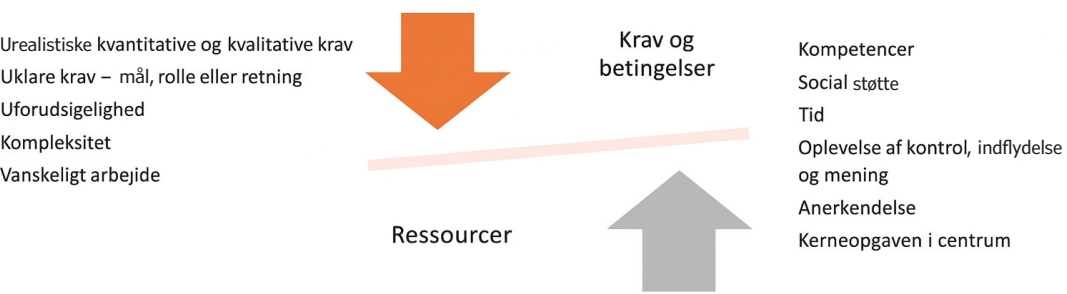
Godt tilpas	Påvirket	Overbelastet	Ukampdygtig
Kendetegn • Normalt humør • Stabil • Tager tingene, som de kommer	Kendetegn • Irritabel/utålmodig • Nervøs • Ked af det/overvældet	Kendetegn • Vrede/hyppige raseriudbrud • Angst • Nedtrykt/opgivende	Kendetegn • Kan ikke kontrollere egen opførsel • Svær angst/panikanfald • Deprimeret/selvmoedstanker
• Præsterer tilfredsstillende • I mental balance	• Overspringshandling • Glemsomhed/forstyrrende tanker	• Præsterer dårligt • Dårlig koncentrations-evne eller hukommelses	• Kan ikke udføre pligter • Kan ikke koncentrere sig
• Normal søvn • God søvnkvalitet	• Urolig søvn • Ubehagelige drømme eller mareridt	• Svært ved at falde i søvn /sove igennem • Tilbagevendende mareridt	• Kan ikke falde i søvn /sove igennem • Plaget af mareridt
• Fysisk veltilpas • Godt energiniveau	• Muskelspændinger/hovedpine • Lavt energiniveau	• Øgede muskelsmerter /spændinger • Træt eller udmattet	• Konstant træthed/udmattet • Fysisk syg
• Fysisk og social aktiv	• Mindre fysisk/social aktiv	• Undgår fysiske/ sociale aktiviteter	• Ikke fysisk aktiv og isolerer sig socialt
• Normalt/begrænset forbrug af rusmidler	• Forøget, men kontrolleret forbrug af rusmidler	• Stort, ukontrolleret forbrug af rusmidler	• Misbrug eller afhængighed af rusmidler

HOP EN TUR PÅ VÆGTEN

Stress opstår grundlæggende, når krav i arbejdet overstiger de ressourcer, der er til rådighed. Det kan du læse mere om i folderen

”Hvad er stress og trivsel?”.

Krav og ressourcer kan både komme indefra (en selv) og udefra (omgivelserne). Nedenfor ses en illustration af, hvad der menes med krav og ressourcer. Der kan sagtens være ubalance i perioder, men hvis krav overstiger ressourcer over tid, kan det lede til en stresstilstand.



Kilde: Andersen, M. F. & Kingston, M. (2016). Stop stress. Klim.

God trivsel forudsætter en passende balance imellem krav/betingelser og ressourcer over tid. Hvis du f.eks. har for mange vanskelige opgaver, kan du skabe balance ved at afgive, udskyde eller skru ned for nogle mindre vigtige eller vanskelige opgaver. Hvis dette ikke er muligt, kan du måske skabe balance ved at få hjælp og sparring. Husk at vende dine overvejelser og afstemme med din leder.

Som tommelfingerregel kan man sige, at der altid skal følge en restitutionspause efter en stressbelastning. Stress (høj præstation) og restitution behøver ikke altid at være lige lange i varighed, men det skal være muligt at genoplade i en sådan grad, at man føler sig klar til et nyt sprint.

LÆR EGNE SYMPTOMER PÅ STRESS AT KENDE

Vi oplever alle forskellige typer af symptomer, når vi føler os stressede. Det kan være godt at kende, hvilke symptomer og signaler, du typisk oplever kommer først, når du bliver presset, så du ved, hvornår du skal blive ekstra opmærksom på din trivsel og vide hvornår du skal reagere og handle.

Oversigt over fysiske, psykiske og adfærdsmæssige symptomer

Fysiske symptomer	Psykiske symptomer	Adfærdsmæssige symptomer
Hovedpine	Træthed	Søvnløshed
Hjertebanken	Grublerier og tankemylder	Hyperventilation
Rysten på hænder	Indre uro	Mister overblikket
Svimmelhed	Hukommelsesbesvær	Indesluttethed
Trykken for brystet	Koncentrationsbesvær	Vrede
Mavesmerter	Rastløshed	Aggressivitet
Hyppig vandladning	Irritabilitet	Nedsat præstationsevne
Diarré	Angstanfald	Ubeslutsomhed
Smerter	Nedsat humoristisk sans	Øget brug af stimulanser
Hyppige infektioner	Følelse af udmattelse	Ændrede kostvaner
Forværring af kroniske sygdomme	Grådlabil	Sygefravær

Anvendelse:
Denne oversigt kan du bruge til at lave din egen personlige oversigt over, hvad der er dine fysiske, mentale og adfærdsmæssige symptomer. Disse kan indsættes i et ”instrumentbræt”. Du kan evt. dele denne med din leder og dine kolleger, så de også ved, hvad de skal være opmærksomme på at spotte hos dig.



FYSISKE STRESSSYMPTOMER	PSYKOLOGISKE STRESSSYMPTOMER	ADFÆRDSMÆSSIGE STRESSSYMPTOMER	RISICI I ARBEJDSMILJØET

Når du skal udfylde instrumentbrættet kan du reflektere over:

- Hvordan har jeg sovet de seneste nætter? Har jeg haft problemer med at falde i søvn eller vågne op midt om natten?
- Har jeg oplevet fysiske symptomer som hovedpine, muskelspændinger eller fordøjelsesproblemer?
- Har jeg haft svært ved at fokusere og koncentrere mig om opgaver?
- Har jeg mistet overblikket?
- Føler jeg mig konstant bekymret eller ængstelig?
- Har jeg mistet interessen for aktiviteter, jeg plejer at nyde?
- Oplever jeg ændringer i mit spisemønster, såsom overspisning eller tab af appetit?
- Har mine sociale relationer påvirket mig dårligt, eller har jeg trukket mig væk fra dem?
- Har jeg haft svært ved at slappe af eller finde tid til mig selv?
- Er jeg begyndt at øge mit forbrug af usunde ting såsom alkohol og rygning?
- Har jeg oplevet ændringer i mit humør, såsom hyppige udbrud af vrede eller tristhed?



Hvis du kan svare JA til mere end 3 af disse, er det en god idé at være ekstra opmærksom på dit stress-niveau, og vurdere om du skal række ud til nogen (f.eks. din leder).



BLIV BEVIDST OM HVAD DER
STRESSER VS. FÅR DIG TIL AT
TRIVES' FRA

Hvis du opdager, at du har mange tegn fra den gule eller orange (eller endda den røde) zone fra OSK'en (som er vist på en tidligere side), kan du iværksætte øvelsen til højre, inden du går til din egen leder.

Det kan være godt at overveje, hvad der belaster dig på arbejdet og hvornår det sker, så du kan forsøge at håndtere og minimere det – og omvendt at blive bekendt med, hvad der får dig til at trives, så du i højere grad kan søge mere af det i din hverdag.

Målet for dig er nu at finde din rette balance. Brug skemaet Belaster - Beriger på næste side, og skriv det, der umiddelbart falder dig ind, og det, du synes er det væsentligste.

På den ene side skriver du de ting, der belaster dig. Det kan f.eks. være for mange eller komplekse opgaver, snævre deadlines, samarbejdsrelationer, der bøvler osv.

På den anden side ligger de elementer, som giver dig energi og overskud. De beriger dig. Det kan f.eks. være spændende opgaver, pauser og restitution, hjælp og sparring osv.

Reflektér herefter over tre spørgsmål i forhold til at vende din kortlægning med din leder:

→ Hvad kan jeg skrue op og ned for, for at forbedre min balance?

→ Hvem skal jeg have hjælp fra, for at dette kan lykkes? (f.eks. min leder, kollega eller andre)

→ Hvad håber jeg har forandret sig om to uger og på længere sigt?

Hvad kan særligt
belaste dig for tiden?



Hvad kan særligt
berige dig for tiden?

F.eks. mængde, sværhedsgrad, følelsesmæssige krav. _____ _____	Arbejdsopgaver	F.eks. spændende opgaver, hjælp, sparring, kompetenceudvikling. _____ _____
F.eks. dagens opbygning, deadlines, travlhed. _____ _____	Arbejdsdagen	F.eks. dagens rytmer, variation, pauser, restitution. _____ _____
F.eks. svært samarbejde med kolleger, ledere eller andre. _____ _____	Relationer	F.eks. gode relationer til kolleger, ledere eller andre. _____ _____
F.eks. arbejde hårdere eller kolleger, ledere eller andre. _____ _____	Strategier	F.eks. skabe overblik, dyrke bevægelse, beroligende aktiviteter. _____ _____
F.eks. søvnproblemer, glemsomhed, irritation, tristhed. _____ _____	Signaler	F.eks. skabe overblik, dyrke bevægelse, beroligende aktiviteter. _____ _____
F.eks. søvnproblemer, glemsomhed, irritation, tristhed. _____ _____	Signaler	F.eks. bedre humør, mere fokus, virkelyst. _____ _____

UDFORDRINGER I FORBINDELSE MED FOREBYGGELSE AF STRESS FOR INDIVIDET

Der kan være nogle særlige forhold der gør det sværere at passe på én selv, når stress skal forebygges og håndteres. Dette kan bl.a. være:

→ **Personlige udfordringer:** bl.a. høje krav til sig selv/perfektionisme, vanskelighed ved at sige fra, manglende bevidsthed om stress-signaler, at det opleves som et nederlag at have brug for pauser/fleksibilitet/støtte, lav psykologisk tryghed.

→ **Arbejds-mæssige udfordringer:** bl.a. stor arbejdsbyrde, høje følelses-mæssige krav, uklare roller og forventninger, manglende indflydelse, høj kompleksitet og få ressourcer, konstant afbrudt arbejdstid.

→ **Kulturelle udfordringer:** bl.a. ”travlhed=status”-kultur, manglende psykologisk tryghed, manglende åbenhed om stress, manglende fælles sprog for trivsel og stress, negativ stigmatisering (kolleger ser skævt på dem der siger fra), frygt for at gribe ind som kollega (man vil ikke blande sig unødvendigt eller fornærme nogen), ingen tradition for at løfte i flok/alle er overladt til dem selv.

→ **Organisatoriske udfordringer:** bl.a. manglende ledelsesmæssig opbakning (leder tager ikke trivsel alvorligt), ingen klare procedurer for forebyggelse, ingen struktur for teamdialog om trivsel, uklar/manglende kommunikation om mål/strategi/forandringer, manglende fleksibilitet.

Når du oplever, at nogle af ovenstående vilkår eller faktorer gør sig gældende i dit arbejde, er det vigtigt, at du taler med nogen om det. Der er en række kanaler, du kan bruge til at bringe det videre, når der er noget belastende i din arbejdshverdag. Det kan du læse mere om på sidste side.

INDIVIDET I DET GODE TEAM

Den vigtigste buffer for stress på arbejde er social støtte. Derfor er det vigtigt at vide noget om, hvordan man passer på sig selv ved at bidrage til et stærkt kollegafællesskab. Dette kan du også læse mere om i folderen **”Forebyggelse af stress for kollega/team – Viden & Værktøjer”**.

Generelt kan man dog gøre nogle helt konkrete ting for at skabe gode vilkår for sin egen trivsel på teammøder:

- Undgå back-to-back møder (møde lige før/efter teammødet)
- Hjælp med at holde dagsorden og afsæt tid til punkter
- Spørg, når du er i tvivl eller bliver bekymret
- Lyt og spørg ind til det, de andre siger
- Meld ind, hvis der er noget, der ikke fungerer (under eller efter)
- Bliv på sporet med de andre (skriv ned, hvis du har noget til eventuelt)



KANALER TIL AT BRINGE VIDERE

Som medarbejder har du ansvar for at kvalificere strukturerne og indholdet i dit arbejde. Du har altså en vigtig stemme i at sige højt, hvis der er noget, du tænker kunne gøres anderledes eller bedre – eller hvis der er noget, der ikke fungerer, som potentielt kunne føre til stress. Dette kan du bl.a. gøre gennem følgende kanaler:

- 1:1 samtaler med din leder
 - o Foreslå trivselsfremmende og stressforebyggende strukturer til din leder
 - o Der er mange forskellige strukturer og tiltag din leder kan iværksætte for at forebygge stress. Du kan læse mere om dem i folderen **"Forebyggelse af stress for chef/leder – Viden & Værktøjer"**, og evt. foreslå din leder dem, du tænker, ville give god mening at igangsætte i jeres team/afdeling.
- Hos din arbejdsmiljørepræsentant (AMR) der kan fortælle dig om eksisterende og kommende arbejdsmiljø-initiativer, der måske kan hjælpe dig. AMR lytter også til dit perspektiv, og bringer det videre i arbejdsmiljø-gruppen (AMGr) og samarbejdsudvalget (SU).
- Hos organisationen for personlig rådgivning og kollegastøtte (OPRK), der er din fortrolige sparringspartner, og som støtter dig i at håndtere eller gå videre med din bekymring eller belastning.
- Hos din talsmand (for værnepligtige), der bringer dit perspektiv med videre anonymt til ledelseslaget i din struktur.
- Gennem arbejdspladsvurdering (APV), der gennemføres hver andet år, og altid efter større forandringer.
- Gennem ledelsesevaluering (LEVAL), der gennemføres hvert andet år.







FORSVARET

FOREBYGGELSE AF STRESS

KOLLEGA/TEAM

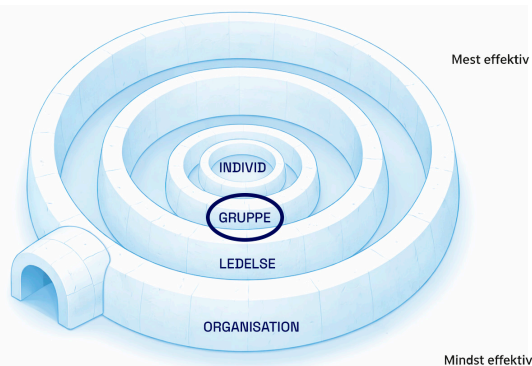
VIDEN OG VÆRKTØJER

OM FOREBYGGELSE AF STRESS FOR KOLLEGA/TEAM

Forebyggelse på kollega og teamniveau kræver en kollektiv indsats for udvikling af kultur og strukturer. Ofte vil det kræve, at chef/leder godkender og understøtter initiativer.

Nogle af initiativerne nedenfor kan man bidrage til eller gå foran med som en del af et sundt arbejdsfællesskab. Et sundt arbejdsfællesskab er kendetegnet af høj trivsel og produktivitet, godt arbejdsmiljø og et lavt sygefravær.

Organisatorisk niveau:



Forebyggelsesniveau:



Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

I denne folder kan du læse om, hvordan I som kollega/team kan etablere og praktisere:

- Social støtte
- Fælles spilleregler (normer) for arbejdsfællesskabet
- Det gode teammøde



AFTAL SOCIAL STØTTE

Alt forskning peger på, at den vigtigste buffer for stress er social støtte. - Det gælder i øvrigt både for medarbejdere og ledere.

At have gode kolleger og en leder, der støtter en er altafgørende. Når vi har gode relationer (til både kolleger og leder) har vi også øget trivsel, og vi lykkes bedre med opgaven.

Der er forskellige former for social støtte, som man kan tilbyde til en kollega i teamet. Nogle af dem er beskrevet med værktøjer i folderen om **"Håndtering af stress for kollega/team – Viden & Værktøjer"**.

Grundlaget for, at I kan give social støtte er, at I har nogle gode aftaler på plads om, hvordan det ser ud, når I er pressede, og hvad der opleves som hjælpsomt. Det vil gøre det nemmere for jer, at holde fokus på trivsel som en fælles opgave, og I vil kunne se, at stress kan vise sig forskelligt.

Når I er kloge på, hvordan stress kan se ud, kan I lave nogle aftaler om, hvordan man håndterer, hvis man bliver bekymret for en kollega. Dialogen kan bruges til at gøre jeres fælles teamnormer bedre (som beskrives på en af de næste sider i folderen), og den kan kvalificere jeres brug af makkerstøtte guiden. Makkerstøtteguiden kan I læse mere om i folderen **"Håndtering af stress for kollega/team – Viden og værktøjer"**.

Til højre kan I se et værktøj til at kortlægge teamets "instrumentbræt". Det hedder sådan, fordi man kan tjekke det som, man gør i en bil. På bilens instrumentbræt ved vi, hvilke tegn (lys, målinger) vi skal se som advarselstegn. I kan anvende teamets instrumentbræt til et tjek ind ved jeres teammøder.



Team-instrumentbrættet

Dette redskab er designet til at kortlægge, hvad der kan signalere, at I som team ikke trives, og som I derfor skal være opmærksom på at gribe ind overfor i fredstid.

Et team består af mennesker, så når den enkelte er belastet vil det smitte af på dynamikken i teamet. Heldigvis kan et sundt og godt team gribe den enkelte, men hvis ikke det håndteres i tide, eller hvis hele teamet er presset kan det også skabe en negativ spiral.

Du bør i samarbejde med dine medarbejdere udfylde teamets instrumentbræt. Det kan fx gøres på et afdelingsmøde eller som en særskilt proces.

Det er en fordel at printe skabelonen i A3 – er I mange så print flere og lad dem arbejde i grupper først.

Det udfyldte instrumentbræt kan med fordel hænges op på strategiske placeringer i enheden, men pas på, at det ikke bare bliver en del af væggen.

Team-instrumentbrættet – Instruktioner

1) Del teamet ud i små grupper med hver deres hjælpespørgsmål til at afdekke teamets mistrivselstegn fx dem der ses nedenfor

2) Bed dem udfylde et tomt teaminstrumentbræt.

3) Plenum: hvert team præsenterer sit instrumentbræt og der laves nu et fælles for hele teamet (Er I få i enheden, kan I også lave punkt 1 og 2 på plenum).

4) Drøft, hvilke strukturer I har brug for, for at holde pointerne i instrumentbrættet i live.

5) Drøft, hvilke strukturer I har brug for, for at kunne hejse flaget når lamperne i instrumentbrættet lyser.

6) Drøft, hvordan I kan støtte hinanden og give feedback, når I ser antrit til uheldig adfærd.

7) Drøft, hvorvidt teamet er trygge med at kende hinandens individuelle instrumentbræt.

TEAM-INSTRUMENTBRÆTTET - HJÆLPESPØRGSMÅL

Når vi er presset som team, hvordan opfører vi os så, når vi:

- har møder?
- samarbejder?
- får nye opgaver ind?
- møder forandring?
- møder bøvl?
- skal træffe beslutninger eller blive enige?
- når vi det vi skal? Når vi mere end det?
- kolleger er pressede?

Tænk evt. på en presset periode i teamets historie. Hvad kendetegnede den, og hvordan opleve des det?

TEAMDFÆRD

Øget brok	Risici i arbejdsmiljøet Hævede KPI'er
Flere konflikter	Medarbejderudskiftning
Vi dyrker bøvl	Ny leder
Vi fokuserer på vilkår	Dårlige / dyk i trivselsmålingerne
Fraværende	Mistrivsel på individniveau
Lav social støtte	Mistrivsel i organisationen
Nedsat præstation	Fravær af sociale tiltag
For høj præstation	Omorganisering
Øget sygefravær	Nysansættelser
Vi er beslutnings- og handlingslammede	Ingen nye ideer
Ingen nye ideer	

RICICI I ARBEJDSMILJØET

Hævede KPI'er	Mistrivsel på individniveau
Medarbejderudskiftning	Mistrivsel i organisationen Fravær af sociale tiltag
Ny leder	Omorganisering
Dårlige / dyk i trivselsmålingerne	Nysansættelser

GRUPPE TJEK IND

Hvis I vil lave en lidt længere og mere dybdegående dialog om trivsel, kan I anvende "Gruppe tjek ind".

Værktøjet hjælper jer med at dele og udveksle erfaringer og oplevelser med trivsel fra den foregående uge.

I værktøjet anbefales det, at tjekke ind hver uge, men det kan tilpasses, så det passer til jeres behov. I kan også anvende værktøjet til et seminar eller en teamudviklingsdag.



Instruktion til gruppe tjek-ind

1. Gruppen finder et uforstyrret sted at køre til processen.
2. Kør fase 1 vha. instruktionerne – Det er muligt blot at læse op.
3. Kør fase 2 vha. instruktionerne.
4. Kør fase 3 vha. instruktionerne.
5. Overvej om der er viden, læringspointer eller andet, der skal videreformidles til organisationen.



Gruppe tjek-ind

Gruppe tjek-ind er en proces, hvor man som team løbende udforsker, hvad der går godt og går knapt så godt. Med metoden kan I både opsnappe og handle på mistrivsel og risikofaktorer tidligt, samt få et rum til at ventilere over det, der bøvler, men som der ikke behøves/kan blive gjort noget ved.

Desuden giver det jer et rum til at fejre og dvæle ved jeres succeser, og alt det I lykkes med, som øger jeres trivsel – det kan I både lære og gøre mere af.

Den kan med fordel blive en del af jeres bærende strukturer – altså blive koblet på noget i gør i fast i forvejen – fx som en del af jeres personalemøder. Det sender et stærkt ledelsesmæssigt og kulturelt signal om, at trivsel er noget du prioriterer – især hvis du faciliterer processen.

Da rummet (især i starten) kan være sårbart kan det være en god idé at bruge spilleregler som: 1) Det vi taler om her bliver her med mindre andet aftales. 2) Ingen gode råd. 3) Vi bliver på egen banehalvdel. 4) Det er et åbent rum, men der er ingen taletvang.

Det er en fordel at vælge en facilitator til at styre processen, og at I overholder spillereglerne.



Fase 1 - Rammesætning

Formål: At få skabt en tryk ramme, så man kan give sig hen til processen.

1. Facilitator sætter rammen og opridser spilleregler
2. Velkommen til gruppe tjek-ind – vi skal som vanligt lige rundt ugen og dobbeltklikke på, hvad der fylder.
3. Jeg guider os gennem denne tjek-ind, som kommer til at vare mellem 30 og 45 minutter
4. Om et øjeblik vil jeg bede jer om at dele én ting, der fylder eller har bøvlet i denne uge, og én ting, der har overrasket jer positivt eller været en fed oplevelse.
5. Formålet er at dele oplevelser og identificere, hvad vi evt. skal håndtere sammen med andre.
6. Gå videre til fase 2.

Fase 2 - Udforskning

Formål: Dele oplevelser og identificere det der skal håndteres i fællesskab.

1. Hver person deler:
 - En ting, der fylder eller har bøvlet i denne uge (**facilitator skriver ned**).
2. Facilitator opsummerer bøvle-listen og åbner for dialog:
 - Mangler der noget?
 - Ser du noget, du er enig i/genkender?
 - Hvorfor bøvler det?
 - Hvad skal uddybes/forklares?
 - Hvad hænger sammen?
3. Hver person deler:
 - Én ting, der har overrasket jer positivt eller været en fed oplevelse i denne uge (**facilitator skriver ned**).
4. Facilitator opsummerer listen med fede oplevelser og åbner dialog:
 - Mangler der noget?
 - Ser du noget, du er enig i/genkender?
 - Hvorfor var det fedt?
 - Hvad skal uddybes/forklares?
 - Hvad hænger sammen?
5. Gå videre til fase 3.

Fase 3 - Afrunding

Formål: At sikre vi handler på det vi kan kontrollere og går videre med det vi har indflydelse på.

1. Facilitator åbner for prioritering af bøvle-listen:
 - Hvad kræver handling?
 - Hvad kan vi selv arbejde med?
 - Hvad skal vi have hjælp til?
 - Er alle ok med, at vi går videre med "det" og "det", så vi kan få hjælp?
2. Facilitator åbner for prioritering af listen med fede oplevelser:
 - Hvad kræver handling?
 - Hvad kan vi selv arbejde med?
 - Hvad skal vi have hjælp til?
 - Er alle ok med, at vi går videre med "det" og "det", så vi kan få hjælp?
3. Er der behov for yderligere inden vi runder af for denne gang?
4. Evaluering af processen:
 - Hvad tager vi med fra i dag?
 - Var der noget der ikke fungerede så godt som vi skal justere?
 - Hvad fungerede godt som vi skal blive ved med?



UDVIKLING AF TEAMNORMER FOR ARBEJDSFÆLLESSKABET

Fundamentet for godt samarbejde er gode relationer og god forventningsafstemning. Det betyder, at vi ved og accepterer, hvad andre forventer af os, og at de ved og accepterer, det vi forventer af dem.

På den måde er det gode samarbejde om arbejdsmiljø ikke anderledes. Derfor er det en god ide, at investere i en proces, hvor I som kolleger får sat ord på, hvad I har brug for af spilleregler for at trives i arbejdsfællesskabet.

Spillereglerne bør revideres en gang om året, og/eller, når der indtræder nye kolleger i arbejdsfællesskabet.

De kan anvendes som grundlag for feedback mellem kolleger (se folderen om **"Håndtering af stress for kollega/team – Viden & Værktøjer"**), men også anvendes af leder i forbindelse med 1:1 samtaler eller

dialog med teamet. Se folderen om **"Håndtering af stress for chef/leder – Viden & Værktøjer"**.

Generelt er spilleregler – eller normer – et værktøj til at øge chancen for en tæt sammenhæng mellem den adfærd, vi forventer og har behov for fra hinanden og den adfærd vi reelt oplever.

Processen der er beskrevet til højre er et forslag til en enkel proces, der både kan anvendes til at finde frem til et indledende bud på teamets normer – og til at evaluere og justere dem.

Del 1 – individuelt

→ Alle medarbejdere forbereder følgende spørgsmål til team-mødet:

→ Hvad ser jeg som ideelle teamnormer i vores team?

→ Hvilke normer oplever jeg er kendetegnende for vores nuværende samarbejde og øvrige adfærd i teamet

Hvilke normer ser jeg, vi

→ Skal fastholde

→ Skal styrke

→ Har brug for at supplere med

Del 2 – som team

1) Sammenlign – Hvad er sammenfaldende og forskelligt i jeres lister?

2) Lav bruttoliste – Hvilke er de vigtigste normer og mangler ud fra jeres lister?

3) Juster til – Er bruttolisten i overensstemmelse med og tilstrækkelig i forhold til jeres teams formål?

4) Hvilke normer har I brug for, for at guide og evaluere jeres adfærd?

Et eksempel på normer for et team kan ses på næste side

Eksempler på normer

Kommunikation

- Vi taler respektfuldt om vores kunder og samarbejdspartnere med fokus på at forstå deres adfærd og intentioner, så vi kan være de bedst mulige rådgivere og samarbejdspartnere.
- Vi hjælper hinanden med at tale med hinanden frem for om hinanden.

Administration

- Omlægger vi vores arbejdstid eller er vi på anden vis ikke kontaktbare inden for almindelig arbejdstid 08:00–15:00, noterer vi det i vores Outlook.

Møder

- Vi prioriterer vores fællesmøder.
- Vi møder til tiden på samme niveau, som vi ville gøre, hvis der var tale om en ekstern samarbejdspartner.

Forberedelse

- Vi møder velforberedte til møderne.
- Er vi forhindret i at deltage i et møde, hvor vi forventes at komme med et bidrag, sender vi vores bidrag til mødeleder på forkant (undtaget ved sygdom eller anden akut opstået hindring).

DET GODE TEAMMØDE

Typisk vil det være chef/leder, der som udgangspunkt er ansvarlig for at tilrettelægge og facilitere teammøder.

Uanset, om I følger den typiske model, eller arbejder med at I skiftes til at facilitere, er et godt teamøde afhængigt af, at alle bidrager efter bedste evne.

Nedenfor ses en tjekliste indenfor de vigtigste temaer, der påvirker at jeres teammøder bliver præget af god trivsel, og ikke ender som en belastning.

Listen kan anvendes til et serviceeftersyn (årligt/halvårligt), eller som grundlag for opstart af nye teams.

Struktur og adfærd

Hvilken struktur og adfærd vil være gavnlig for vores:

Interne møder
(fx forskellige formål og mødeform, forberedelse etc.)

Møder uden for teamet
(Hvordan repræsenterer vi teamet/hinanden?
Hvad gør vi, hvis vi møder kritik af teamkolleger?

Hvordan spiller vi hinanden på banen over for samarbejdspartnere? etc.)

Videndeling
(Hvilke behov og forventninger har vi til deling af viden?)

Samarbejde uden for møder
(Hvornår og hvordan forstyrrer vi hinanden?
Holder vi fælles frokostpause?
Hvordan holder vi kontakt og sparrer i forbindelse med hjemmearbejde? etc.)

Hvilke kendetegn vil vise, at alle teamets medlemmer tager ansvar for?:

Teamets samlede opgaveløsning?

Kvaliteten af teamets samarbejde og relationer?

Hinandens udvikling og trivsel?

Psykologisk tryghed
Hvordan støtter og hjælper vi hinanden?

Hvilken adfærd skal fremme lighed og udnyttelse af vores forskellighed?

Hvordan gør vi fejl til potentiale for læring?

Hvordan bliver vi i bedst mulig stand til at tale om svære ting?

Autorisation / følgeskab / loyalitet
Om hvad, og i hvilke situationer kan vi udtale os / handle på hinandens vegne?

Hvad vil vi gøre for at spille hinanden gode på tværs af organisationen?

Individuelle hensyn
Er der særlige individuelle behov, vi skal tage hensyn til?:

Private forhold

Arbejds-mæssige behov

