



FORSVARET

HÅNDTERING AF STRESS LEDER/CHEF

VIDEN OG VÆRKTØJER

OM HÅNDTERING AF STRESS FOR LEDER/CHEF

Chefer og ledere spiller en nøglerolle i at forebygge og håndtere arbejdsrelateret stress gennem tydelig kommunikation og realistiske krav.

Tidlig indsats og nærværende ledelse mindsker risikoen for langvarig mistrivsel. Derfor er det vigtigt, at chefer og ledere er dygtige til at spotte tegn på stress og støtte konstruktivt, så de kan understøtte trivsel hos den enkelte medarbejder og i arbejdsfællesskabet.

Organisatorisk niveau:



Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

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

- **Din medarbejder**
- **Dit team**
- **Dig selv**



Jo mere stress, desto mere styring. Når du som leder skal håndtere tilfælde med stress, gælder huskereglens om: **jo mere stress, desto mere styring.** Det betyder, at du skal være opmærksom på, at iværksætte strukturer, der kan forebygge stressbelastning, hvis der opstår en stigning i belastende faktorer. Det gælder både for enkeltpersoner, for teams/enheder/afdelinger, og for dig selv. I folderen **"Forebyggelse af stress for chef/leder – Viden & Værktøjer"**, kan du læse mere om, hvad forebyggelse kan være.

Figuren til højre for illustrerer tommelfingerreglen om, at jo mere stress, der pågår, desto tydeligere styring er der behov for. En faciliterende ledelsesstil er oftest trivselsfremmende for de fleste medarbejdere, når der ikke er en stressbelastning. Den signalerer tillid til fagpersoner, og understøtter uddelegering, autonomi og initiativ.

Hvis der er (en oplevelse af) mange belastende faktorer;

- Høj uforudsigelighed
- Uklare eller modstridende krav
- Manglende indflydelse og mening
- Høje følelsesmæssige krav

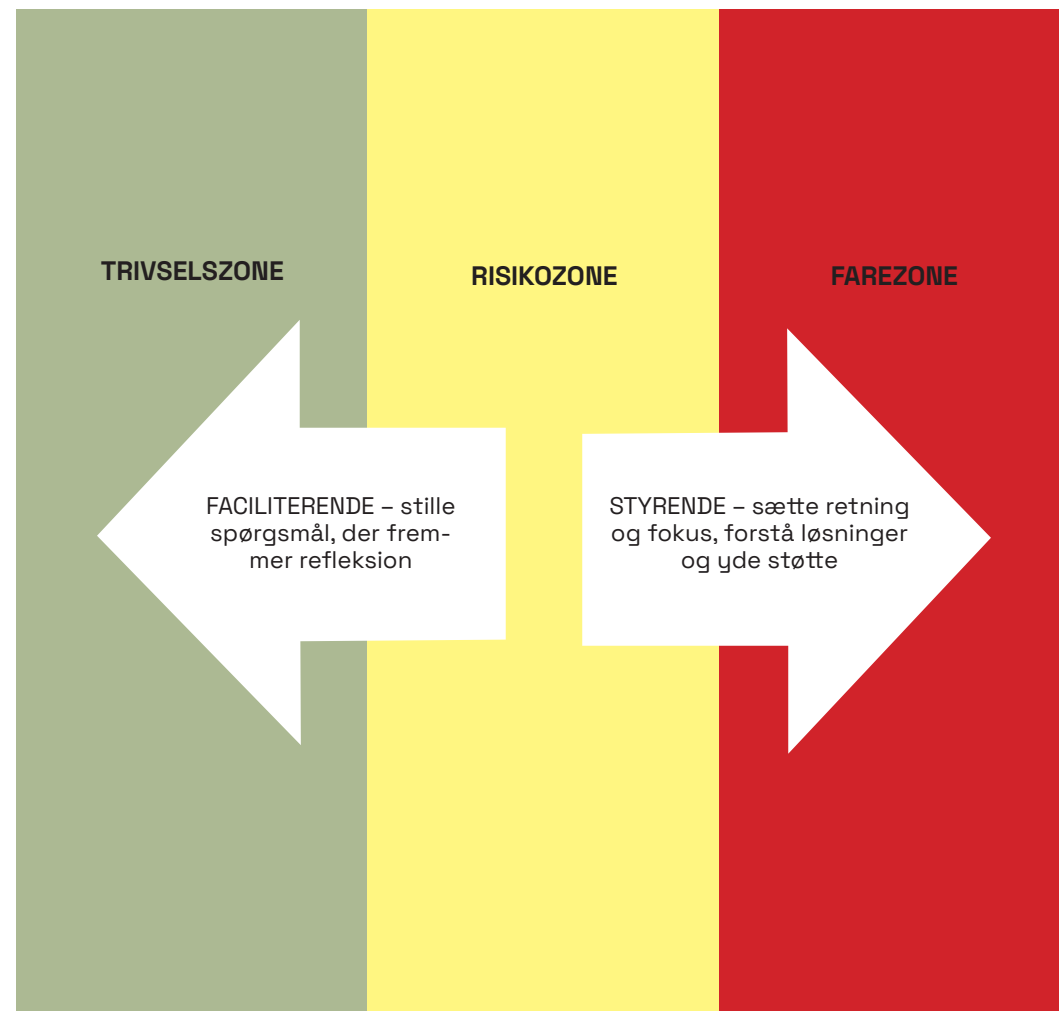
... kan det dog være nødvendigt at øge styringen.

Formålet er at sikre en tydelig retning og fokus for beslutninger, samarbejde, opgaveløsning og kommunikation, så enkeltpersoner eller alle i arbejdsfællesskabet oplever højest mulig grad af forudsigelighed og gennemskuelighed. Når belastningerne klinger af, kan du vende tilbage til en mere faciliterende ledelsesstil.

Når det kommer til enkeltpersoner kan det f.eks. være nødvendigt at træffe beslutning om at omplacere opgaver eller ansvar i situationer, hvor personen ikke er i stand til at varetage dem. Din opgave som leder handler så om, at afklare med personen, hvordan I kan gøre det på en måde, så det er mest muligt okay, at en anden tager over midlertidigt, mens personen genfinder balance og trivsel.

Generelt kan man sige, at jo større din bekymring er, desto mere nødvendigt er det, at du viser mod og handlekraft.

Tidlig opsporing af stress gør det muligt, at inddrage medarbejderen i løsninger, og gøre håndtering nemmere. Her er du afhængig af, at de strukturer, der understøtter trivsel (1:1 samtaler, teammøder og lignende) er på plads, så du kan opdage mistrivsel tidligt.



Kilde: Martini, M., Krarup, M. & Ahlgren Tøttrup, C. (2017). Lederens stresshåndbog: Styrk dine lederkompetencer, når det gælder stress. Dansk Psykologisk Forlag

Håndtering af stress hos din medarbejder

Ledere skal kunne støtte medarbejdere i stress én til én og samtidig forstå, hvordan udfordringerne hænger sammen med arbejdskonteksten. Det kræver både nærvær i dialogen og evnen til at undersøge opgaver, samarbejde eller rammer der presser den enkelte.

Selvom du er en dygtig leder og har fokus på trivsel, kan der alligevel opstå situationer, hvor dine medarbejdere rammes af stress.

Spot stress hos din medarbejder

I folderen **"Hvad er stress og trivsel?"**, kan du læse mere om, hvad stress er, og hvordan det udvikler og viser sig. Nedenfor er en opsummering af, hvad du kan holde øje med, når du gerne vil være god til at spotte stress hos din medarbejder.



Husk, at det afgørende er at lede efter bekymrende adfærdsskift i normalbilledet.

Eksempler på adfærdsskift hos din medarbejder:

Social tilbagetrukkethed hos en medarbejder, der ellers normalt er meget social

Overskridelse af deadlines hos en ellers altid punktlig medarbejder

Manglende svar på mails fra en, der ellers altid svarer hurtigt

Manglende engagement hos en medarbejder, der ellers altid engagerer sig meget i opgaverne

Rastløshed hos en medarbejder, der ellers er meget rolig

Kortfattet eller skarp kommunikation fra en medarbejder, der ellers typisk er rolig og venlig

Hvis din medarbejder henvender sig med tegn på stress

Hvis din medarbejder henvender sig, fordi de oplever tegn på stress er det vigtigt, at I prioriterer tid hurtigst muligt til en dialog.



I skal typisk bruge en times tid, da det er vigtigt at I får skabt et fælles grundlag for at forstå, hvad det er, der belaster og er brug for.

Når du skal have den indledende dialog med medarbejderen kan du anvende instruktionen og spørgeguiden på de følgende sider. Her er også en illustration af farveskalaen, hvor I sammen kan vurdere medarbejderens tilstand.

Husk at spørge ind til, hvordan medarbejderen har det "lige nu", og sammenholde det med, hvordan medarbejderen fortæller at have haft det "i den seneste tid". F.eks. sidste måned. Det giver dig et billede af, om belastningen er opstået pludseligt og udløst af noget, eller om det er en belastning, der er bygget op over tid.

Instruktion til farveskalaen

Farveskalaen kan bl.a. anvendes i 1:1 dialoger med din(e) medarbejder(e) til at undersøge deres generelle trivsel.

1. Som forberedelse bør du:

Tænke over, hvor du vil placere medarbejderen på skalaen.
Se på referatet fra sidste samtale.

2. Følg op fra sidst:

"Ved vores sidste møde indikerede du, at du var gul og vi talte om, at noget af det der pressede dig var..."

3. Afdæk, hvordan medarbejderen har det

Spørg fx: "Hvor er du på skalaen?"

4. Del hvor du havde placeret medarbejderen

Forklar dine overvejelser

5. Drøft årsagerne til forskelle og ligheder i placeringerne

Husk: Det er medarbejderen, der har serveretten, men du kan have observeret noget han/hun ikke har set.

6. Afdæk, hvor længe medarbejderen har været grøn/gul/rød

7. Afdæk, hvordan medarbejderen har det med placeringen

Måske er det naturligt og i orden – fx en planlagt spidsbelastning.

8. Hvis placeringen er gul og vurderes OK:

Drøft, hvor længe placeringen er OK – hvornår skal medarbejderen gerne være grøn igen?

9. Hvis placeringen er gul/rød og ikke vurderes OK:

Drøft, hvad der er behov for, for at flytte mod grøn – brug evt. ressourcemodellen.

10. Skriv og send referat:

Hvor var medarbejderen placeret på skalaen og hvad aftalte I?
Send referat til medarbejderen.

Symptomer på stress



Psykologiske

Indre uro
Hukommelsesbesvær
Koncentrationsbesvær
Bekymringer
Utilstrækkelighed
Nedsat humør



Adfærdsmæssige

Søvnproblemer
Manglende engagement
Ubeslutsomhed
Nedsat præstation
Aggressivitet
Øget sygefravær



Fysiske

Trykken for brystet
Hjertebanken
Hovedpine
Mavesmerter
Svedeture
Ændret appetit
Øget sygdom

Spørgsmål, du kan stille din medarbejder i 1:1

Hvor er du på skalaen?

Hvor mærker du det konkret? Fx dårlig søvn, appetit etc?

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

Hvordan sikrer vi, at du ikke rykker tættere over mod rød?

Hvad vil hjælpe dig tættere på grøn?

Hvornår var du sidst tættest på grøn? Hvordan så det arbejdsliv ud?

Hvad har du allermest brug for?

Er der kompetencer du savner at bringe i spil?



Hvis du er bekymret

Hvis du spotter nogle bekymrende adfærdssændringer, og bliver bekymret for én af dine medarbejders trivsel, så tag fat i dem til en samtale. Hvis din bekymring viser sig at være uberettiget, vil medarbejderen i værste fald opleve, at du er opmærksom og nærværende, og at deres trivsel er vigtig for dig.

Det er en god ide at holde jævnlige 1:1 samtaler med dine medarbejdere, og så kan du bruge denne samtale som anledning. Du kan læse mere om 1:1 samtaler i folderen **"Forebyggelse af stress for chef/leder – Viden & Værktøjer"**.

Når du skal dele din bekymring kan du følge processen på næste side.

Hvis I sammen vurderer, at der er behov for at iværksætte tiltag til støtte (ekstra samtaler, kollegastøtte, andet) eller tilpasning af opgaver, så kan I med fordel anvende den tilbagevendelsesplan, der ligger på siden om **"Chefers håndtering af fravær i relation til stress"**.

Planen behøver ikke at koble sig til en sygemelding, men kan være et værktøj for jer, for at holde styr på jeres aftaler, indtil medarbejderen er i trivsel igen.



Sådan udtrykker du bekymring for en MA

1. Vælg det rette tidspunkt

- Find et roligt, uforstyrret tidspunkt.
- Sørg for at der er tid nok.
- Spørg din medarbejder om det er et godt tidspunkt.

2. Præsenter din bekymring

- "Jeg har lagt mærke til, at du har virket ekstra presset på det seneste – og jeg vil bare lige høre, hvordan du egentlig har det?"
- "Jeg siger det her, fordi jeg er bekymret for dig som din leder – jeg har bemærket, at du ofte bliver sent færdig og virker lidt fraværende på møder. Hvordan går det egentlig?"
- "Jeg vil gerne lige tjekke ind med dig, for jeg har haft en fornemmelse af, at du måske har meget at se til for tiden – har jeg ret i det?"

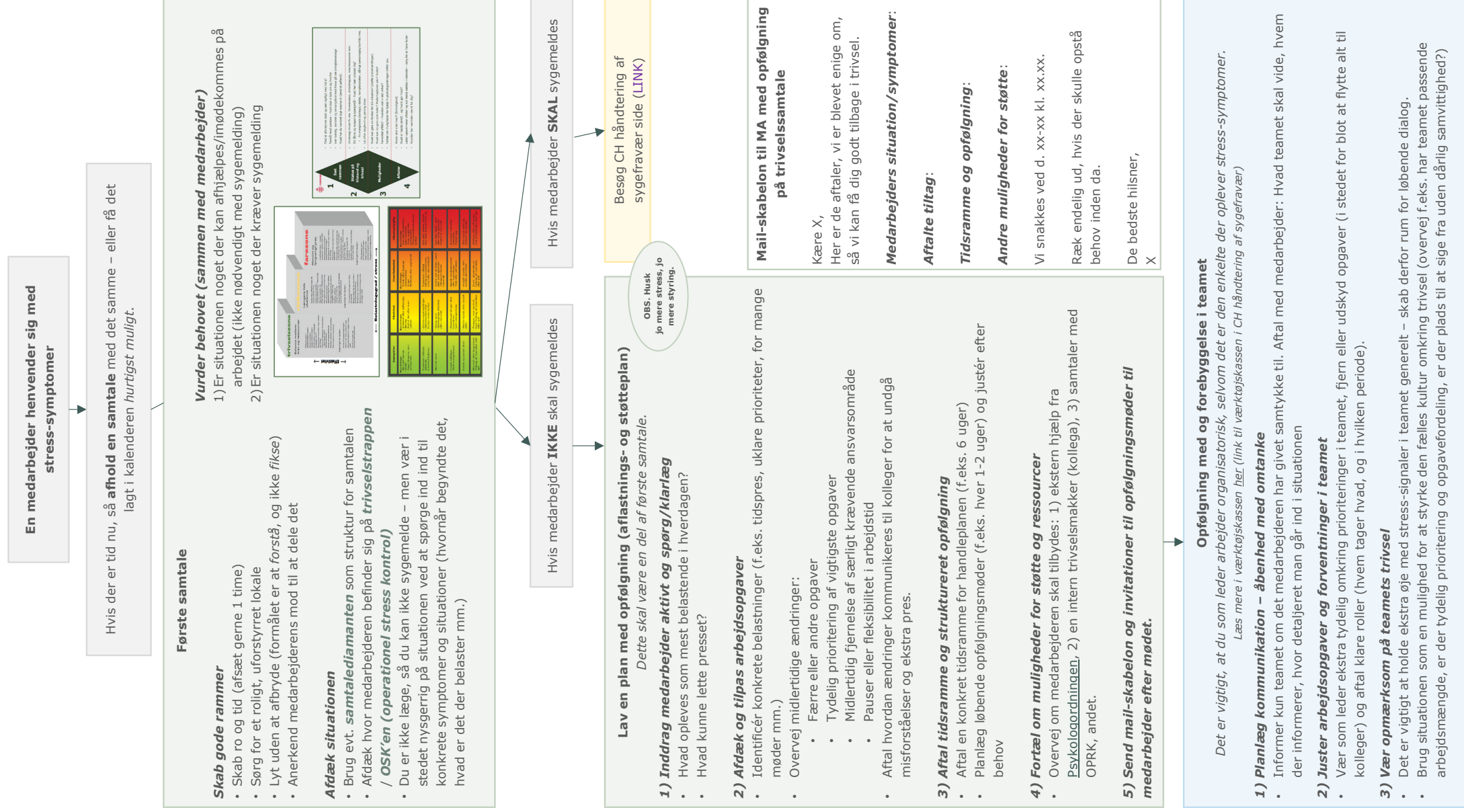
3. Undersøg nysgerrigt

- Brug "jeg"-udsagn. Så du fokuserer på, hvad du som leder har observeret – uden at lægge ord i munden på din medarbejder.
- Lyt aktivt: Gentag og opsummer det din medarbejder siger, så de føler sig set og forstået.
- Stil åbne spørgsmål som bl.a.: "Hvordan mærker du det?", "Hvad tænker du selv om det?" osv.
- Respektér grænser: Ikke alle ønsker at dele alt. Det er okay.

4. Søg løsninger sammen

- Spørg din medarbejder: "Hvad har du behov for lige nu?" og forsøg sammen at finde ud af, hvordan I bedst imødekommer de behov, som medarbejderen har.
- Skriv aftaler ned i et kort beslutningsreferat og send på mail til medarbejderen.

'Køreplan for håndtering af stress hos din medarbejder



Hvis du ønsker yderligere hjælp til, hvordan du som leder skal håndtere stress hos dine medarbejdere, så kan du tage et e-læringskursus på MinUddannelse om netop dette. Søg på kursusnavnet: **Når stress rammer medarbejderen – hvad gør jeg som leder?** på MinUddannelse og tilmeld dig.

HÅNDTERING AF STRESS I TEAMET

Stress i et arbejdsfællesskab viser sig ofte som mønstre af ændret adfærd, samarbejde eller stemning i teamet.

Derfor må du som leder arbejde systematisk og strategisk på at understøtte en kultur, hvor man trygt kan tale om belastninger og reagere tidligt. Det kræver, at lederen selv er klædt på til at italesætte bekymringer og adressere forhold, der påvirker trivslen.

Når lederen handler rettidigt og åbent, styrkes både teamets robusthed og den daglige trivsel.

Spot stress hos teamet

I folderen **"Hvad er stress og trivsel?"**, kan du læse mere om, hvad stress er, og hvordan det udvikler og viser sig. Nedenfor er en opsummering af, hvad du kan holde øje med, når du gerne vil være god til at spotte stress hos dit team.

Husk, at det, du spotter kan være tegn på stress, og at det er afgørende at lede efter bekymrende ændringer i normalbilledet



EKSEMPLER PÅ ADFÆRDSÆNDRINGER I DIT TEAM:

I/nogen begynder at "bide" af hinanden

Omgangstonen bliver fjendtlig. Der kan være sladder og klikke-dannelse

I/nogen holder op med at lytte, misforstår og fejlfortolker hinanden

Stigning i overskredne deadlines

Opgaver/beslutninger tabes oftere mellem stole

Det er slut med hjælpsomheden over for hinanden

Det er altid "de andres skyld", hvis noget går galt

I/nogen anerkender ikke hinandens arbejde (mangel på respekt)

I/nogen skjuler sine egne fejl og finder gerne fejl hos kolleger

I/nogen oplever en "det er ikke mit arbejdsområde"-holdning.
I/nogen synes det er på tide, at kollegerne laver lige så meget som én selv

Vend problemstillinger i ledergruppen

Strukturerede indsatser til forebyggelse af stress hos chefer og ledere er både med til at styrke trivsel og organisatorisk robusthed.

Når ledere hjælpes ad med at forstå og håndtere stress, giver det mulighed for, at man kan dele erfaringer og kortlægge indsatser, der kommer flest mulige til glæde.

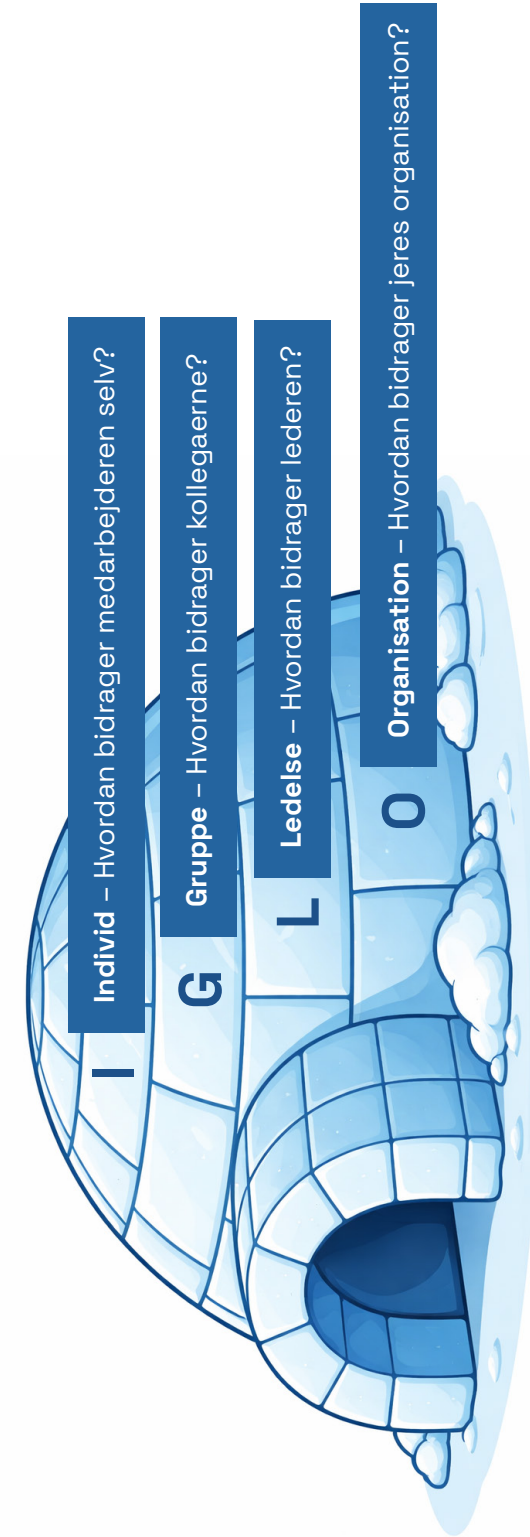
Oftentimes vil der være behov for at den enkelte leder laver en indsats for at afhjælpe stress ved enkelte medarbejdere eller i et team, men af og til kræver en løsning også, at der handles på tværs af ledelsesområder, eller endda organisationen.

Hvis det skal lykkes skal ledere være gode til at dele og sparre om de udfordringer, de bliver opmærksomme på.

Her kan ledergruppen være en hjælpsom platform, dels for at den enkelte leder kan få sparring på en konkret udfordring, men også for, at ledergruppen kan hjælpes ad med at sikre, at problemer løses på de rette niveauer i organisationen.

IGLO modellen på modsatte side kan anvendes som et værktøj til dialog om, hvilket niveau, der er passende for at løse en konkret udfordring.

Nedenfor ses et redskab til, hvordan ledergruppen kan briefe hinanden på problemstillinger, de hver især oplever i deres teams. Redskabet kan anvendes på chef/ledermøder, hvor der afsættes 40-45 minutter til at køre processen igennem. Til redskabet følger også et opsamlingsark, der kan fungere som beslutningsreferat for punktet og køreplan for handling herpå.



Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

AGENDA

- 20 min. bordrunde med indmelding fra alle på udvalgt udfordring omkring personel siden sidste møde (del tiden op ligeligt mellem deltagerne).

• 20 min dialog om:

1) Hvad skal håndteres af én eller nogen?

– Behov for hjælp/opfølgning??

2) Hvad skal håndteres af os sammen?

3) Hvad skal vi bede andre om hjælp til? Hvem?

4) Hvad er vigtigst at gøre først?

5) Hvem gør hvad, hvornår inden næste gang?

ROTOR

R – Registrering

- Hvilket trivselsproblem opstod? (udsagn eller adfærd)

O – Opmærksomhed

- Hvad lagde du mærke til ved personen/situationen?

T – Tiltag

- Hvad gjorde du for at handle på det?

O – Outcome

- Hvad blev resultatet – for personen, gruppen og dig som leder?

R – Refleksion og behov

- Hvad var svært? Hvad har du brug for støtte til/sparring/viden om?

Refleksionsskema til ROTOR-øvelse

Spørgsmål	Svar / Refleksion
Typiske stress tegn i min enhed	
Advarselstegn på stress på teamniveau	
Hvad har de brug for?	
Mine faldgruber – Hvad udfordrer mig?	
Hvem/hvad kan hjælpe mig?	
Hvad har vi allerede fokus på i min ledergruppe?"	
Hvad ønsker jeg, at vi skal øge fokus på i min ledergruppe?	

Håndtering af stress hos dig selv

Som chef eller leder kan du også selv blive ramt af stress.

Præcis som hos dine medarbejdere kan stressbelastninger være mindre alvorlige, forbigående og overskuelige at håndtere. Men det kan også være det modsatte.

En tidlig indsats er afgørende for effektiv håndtering, og derfor må du aktivt øve dig i at spotte, italesætte og håndtere dine egne belastningsreaktioner.

Når man er presset, kan det være svært at vurdere sin egen situation, hvilket gør en stærk relation til din nærmeste leder og dine lederkolleger afgørende.

Det indebærer, at du tør række ud, dele dine bekymringer og tage imod støtte til at skabe overblik og genvinde handlekraft.

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

Hvis du selv oplever en stigning i tegn på stress, så tag fat i din nærmeste leder og bed om en samtale hurtigst muligt. 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.

Forsvarets psykologordning er til rådighed for chefer og ledere såvel som for andre medarbejdere, hvis du har brug for et forløb.

Herudover kan du altid række ud til Arbejdstilsynets Hotline for Ledere om Psykisk Arbejds miljø.

Søg hjælp og sparring til håndtering af stress

At skulle håndtere stress hos medarbejdere er svært. Du er ikke alene. Lige så snart at du er i tvivl om noget, så søg sparring. Hellere række ud en gang for meget end en gang for lidt.



Her er en oversigt over, hvem du kan række ud til, hvis du ønsker sparring:

Første go-to:

- **Din egen leder:** Ræk ud til din egen leder og fortæl om den situation, du står i.

- **Ledergruppen:** Vend situationen med ledergruppen og få deres erfaringer fra lignende situationer.

Andre at række ud til:

- **Din HR-partner:** De kan hjælpe med at afklare dit ansvar som leder, og etablere kontakt med de fagpersoner, der kan hjælpe dig. De kan også bistå med at finde HR-data, der kan gøre dig klogere på, hvordan din enhed/afdeling/team fungerer i forhold til andre. Endelig kan de understøtte dig administrativt, når du igangsætter undersøgelser og initiativer til at udvikle arbejdsmiljøet.

- **OPRK:** Tal med en Personlig Rådgiver fra Organisationen for Personlig Rådgivning og Kollegastøtte (OPRK) og få hjælp i form af anonym rådgivning om forståelse, mestring og håndtering af stressbelastning hos din medarbejder. Den personlige rådgiver yder individuel støtte – også til ledere/chefer – og har tavshedspligt og ingen notatpligt.

- **SYBA:** De skal involveres, hvis der skal laves en stress-sygemelding.

- **Arbejds miljøorganisationen:** Hvis der er nogle i teamet der mistrives eller oplever symptomer på stress, så kan det være godt at inddrage arbejdsmiljøorganisationen, som kan hjælpe med at undersøge og iværksætte initiativer i arbejdsmiljøet.

- **Psykisk Arbejds miljø Sektion, PKOM:** Du kan kontakte sektionen for ledersparring og organisatorisk rådgivning eller indsatser til kortlægning, understøttelse og udvikling af psykisk arbejdsmiljø. Du kan række ud på telefon eller mail her, eller oprette en sag i FAD.

