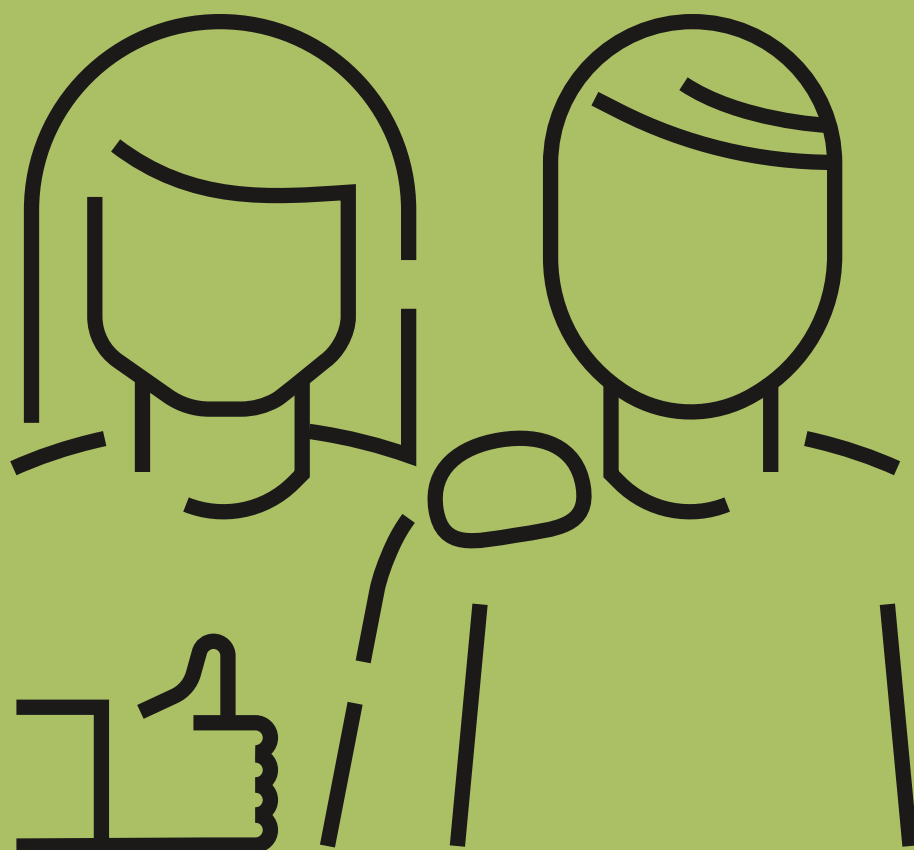


Guide til ledere om håndtering af stress på arbejdspladsen



Indhold

Forebyggelse af stress på SDU	3
Lederens rolle i forebyggelsen	4
Lederens rolle, når medarbejdere er under indflydelse af stress, men ikke er sygemeldt	6
Tag en samtale tidligt – vent ikke på en sygemelding.	7
Følg op på samtalerne:	8
Opsummering: Lederens handlingstrin	8
Lederens rolle hvis medarbejderen bliver sygemeldt	9
Nærmeste leder til den stressramte medarbejder	9
Anbefalinger til personalelederen.....	9
Litteratur	11

Forebyggelse af stress på SDU

Det psykiske arbejdsmiljø har en stor påvirkning på medarbejdernes trivsel og mentale sundhed. Når rammerne er gode, falder sygefraværet typisk, kvaliteten i opgaveløsningen stiger, og produktiviteten følger med. Et solidt psykisk arbejdsmiljø kræver en systematisk indsats på flere niveauer og løbende opfølgning. Ledelsen bærer ansvaret for at sætte rammer, men et trygt miljø opbygges i fællesskab mellem ledere og medarbejdere med nysgerrighed og respekt for forskellige perspektiver.

På SDU tages der udgangspunkt i arbejdsmiljølovens krav: arbejdet skal planlægges, tilrettelægges og udføres, så påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige på både kort og langt sigt. Dette underbygges §5 i bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø. Arbejdsgiver har det overordnede ansvar for, at arbejdsforhold er forsvarlige, samt for at skabe rammer, hvor belastninger forebygges og håndteres systematisk (arbejdsmiljølovens §15, 38, 42). Som arbejdsleder skal man derfor aktivt medvirke til, at arbejdsmiljøtiltag virker efter hensigten og justeres ved forandringer (arbejdsmiljølovens § 26).

Denne guide beskriver lederens rolle i arbejdet med stressforebyggelse.

Lederens rolle i forebyggelsen

Lederens rolle i stressforebyggelse handler om at skabe en kultur, hvor trivsel er en integreret del af arbejdslivet. Det kræver både relationelle kompetencer, organisatorisk forståelse, mod og tryghed til at tale om det svære.

Ifølge forskningsprojektet ”Ledelse, kerneopgave, arbejdsfællesskaber og stress” af Pernille Steen Pedersen (CBS), er det afgørende, at ledere skaber et arbejdsmiljø, hvor medarbejdere tør vise sårbarhed og tale åbent om tvivl og utilstrækkelighed.

For lederen består en del af forebyggelsen i at sikre balancen mellem krav og ressourcer og have en finger på pulsen i dagligdagen, fx gennem 1:1-samtaler.

En vigtig forebyggelse kan være, at der arbejdes målrettet med **stresstrappen** og de **6 Guldorn**.

Læs evt. mere her: https://www.lederne.dk/-/media/files/guides/min-ledelse/stress-guide_forebyggelse.pdf

De 6 guldorn

1. Indflydelse på eget arbejde

Den enkelte har indflydelse på sit eget arbejde og på de betingelser, det foregår under. Det kan være arbejdstiden, hvem man arbejder sammen med, valg af redskaber eller procedurer, arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsstedets indretning osv.

2. Mening i arbejdet

Man kan se, hvordan det, man selv laver, har sammenhæng med det samlede produkt. Det er også sådan, at arbejdet har en mening ud over selve det at tjene penge. Her kommer værdier og mål også ind i billedet.

3. Forudsigelighed

Forudsigelighed handler om at få de relevante informationer på det rigtige tidspunkt. Det vigtige her er at undgå uvished og ængstelse. Det er altså ikke meningen, at man skal kunne forudsige detaljerne i dagligdagen. Forudsigelighed handler om de store linier.

4. Social støtte

Støtte kan være både praktisk og psykologisk. Det vigtige er, at den kommer på det rigtige tidspunkt, hvor man har behov for det. Støtten kan komme fra såvel kolleger som ledere.

5. Belønning

Det er vigtigt, at belønningen står mål med indsatsen. Ellers vil det opfattes som uretfærdigt. Belønningen kan være løn, anseelse og påskønnelse eller muligheder for udvikling og karriere i forbindelse med jobbet. Alle tre former for belønning har betydning for de ansatte.

6. Krav i arbejdet

Kravene i arbejdet er både kvantitative og kvalitative. De kvantitative krav skal være passende. Det betyder, at man hverken skal have for meget at lave eller for lidt. Også de kvalitative krav skal passe til personen. Arbejdet skal altså hverken være for svært eller for let. Måske ”lidt for svært” er det bedste. Endelig skal kravene være klare. Man skal altså vide, hvornår arbejdet er udført godt nok.

Stress er ikke kun et spørgsmål om arbejdsmængde, men også om oplevelsen af at stå alene med problemer og skamfølelser forbundet med en følelse af utilstrækkelighed. Stress er ofte en belastningsreaktion på ikke-velfungerende organisatoriske strukturer. Det kan fx være i forbindelse med: urealistiske krav og forventninger i opgaveløsningen, uklare roller i arbejdet og samarbejdet, større eller mindre forandringer, høj kompleksitet i opgaveløsningen, vanskeligt samarbejde eller en høj grad af uforudsigelighed.

Stress er et usynligt helbredsproblem. Den enkelte medarbejder har forskellige forudsætninger for at sætte ord på tilstanden. Også medarbejderens tillid til sin leder har betydning for, hvor meget vedkommende tør åbne sig og give de nødvendige informationer. Det er væsentligt, at lederen kan beskrive, hvad vedkommende har observeret hos medarbejderen; og derefter har medarbejderen mulighed for at verificere lederens observationer. På den måde kan man skabe rum til dialog i en sårbar situation.

Sørg for at sætte stress på dagsordenen, så der kan laves gode aftaler i fremtiden.

Feedback er vigtig!

I det forebyggende arbejde spiller feedback til medarbejderne en central rolle i ledelsesopgaven – uanset om dialogen er med fastansatte eller tidsbegrænsede ansatte, VIP eller TAP.

Som leder kan du fx overveje:

Hvornår motiverer du dine medarbejdere, og hvornår demotiverer du dem? I hvilken kontekst sker det?

Hvordan kan jeg lytte mere og forstå medarbejderens verden og udgangspunkt? Har jeg haft en grundlæggende snak med medarbejderne om, hvad god feedback er?

Har jeg kommunikeret, hvilke intentioner og ønsker der er med feedback? Har jeg afstemt med medarbejderen, hvad forventningerne til arbejdsopgaverne er? Har medarbejderen givet udtryk for, at vedkommende kan stå inde for arbejdsopgaverne? Er der uoverensstemmelse mellem værdisæt og muligheden for at arbejde efter det?

Overvej, hvor alene medarbejderen står med ansvaret, og hvornår du som leder træder ind og løfter opgave og ansvar. Eller hjælper med prioritering af opgaverne.

Brug korte daglige check-in for at fange overbelastning rettidigt.

Tag signaler alvorligt, også de små.

Lederens rolle, når medarbejdere er under indflydelse af stress, men ikke er sygemeldt

Det er vigtigt, at lederen udviser professionel nysgerrighed – det vil sige, at man spørger ind til medarbejderens trivsel uden at overskride personlige grænser – med det formål at afdække eventuelle stressfaktorer i arbejdet. Lederens ansvar er at forebygge og håndtere stress. Derfor er det også lederens opgave sammen med medarbejderen at kortlægge de faktorer, der stresser, og at bidrage med at foretage en eventuel reorganisering af arbejdet. Det vil aldrig være medarbejderens ansvar at løse problemerne selv, men det er ofte hensigtsmæssigt, at medarbejderen får indflydelse på løsningen

Lederen skal, udover at være nysgerrig og lyttende, også udvise handlingsparathed ved at agere på medarbejderens tilbagemelding om det, der skaber ubalance. Det kan få medarbejderen til at opleve, at vedkommende ikke står alene med ansvaret for situationen og oplevelsen af belastningsreaktionen. Det er vigtigt, at lederen følger op på samtaler og dialog, også selvom der ikke er en løsning her og nu.

Når medarbejderen er belastet af arbejdet, men ikke sygemeldt med stress.

Hvis medarbejderen giver udtryk for ikke-optimale opgaveløsninger, er det vigtigt, at du som leder udviser omsorg og nysgerrighed og ikke bagatelliserer medarbejderens oplevelser, fx:

1. *Lytter til medarbejderens oplevelse af udfordringerne og spørger fx "Hvordan påvirker det dig i hverdagen?" "Ved du, hvor længe det har påvirket dig?" "Hvad kan være en ændring, vi kan gå i gang med relativt hurtigt?" "Jeg foreslår, at..."*

2. *Følger op på aftaler og laver en status, fx "Hvordan går det nu?" "Er der behov for justeringer eller nye tiltag?"*

Hvis medarbejderen ikke ønsker din hjælp, skal du tydeligt kommunikere dine forventninger og i sidste ende overveje, om du skal bruge din ledelsesret til at kommunikere dine ønskede ændringer. Det er vigtigt, at dette gøres åbent og gennemsigtigt, så medarbejderen forstår både baggrunden for og konsekvensen af beslutningen. Husk, at medarbejderen også har et ansvar for at følge de anvisninger, der gives jf. IGLO-modellen. Læs mere herom på **feedwork.dk**

Hvis du vurderer, at situationen kræver det, kan du bringe problemstillingen videre op i arbejdsmiljøorganisationen, hvor der er større beslutningskompetence. På den måde bidrager du til at synliggøre u hensigtsmæssige organisatoriske forhold og giver din leder et indblik i, hvad der rører sig blandt medarbejderne.

Derudover er det vigtigt, at lederen sørger for, at der bliver kommunikeret retning og mål for arbejdet: Hvor er vi på vej hen? Hvilken hjælp eller understøttelse er der brug for hos den enkelte? Og får forventningsafstemte individuelle mål, prioritering og succeskriterier. Det bidrager til, at medarbejderen bliver mødt med anerkendelse og en respektfuld tilgang til deres arbejde og faglighed. Samtidig giver det lederen mulighed for at forebygge ikke-velfungerende organisatoriske strukturer og gribe ind, når medarbejderen oplever ubalance mellem krav og ressourcer.

Tag en samtale tidligt – vent ikke på en sygemelding.

Fx:

- Observer ændringer i adfærd (fx træthed, irritabilitet, faldende præstation). Del dem med medarbejderen. Spørg uddybende.
- Lyt aktivt og anerkend problemet uden at bagatellisere det eller forklare det.
- Støtte til tilpasning af opgaver og rammer.
- Brug arbejdsmiljørepræsentant (AMR) og tillidsrepræsentanter (TR) til at sikre, at arbejdsmiljøet understøtter trivsel. Tag gode snakke om det, der belaster i arbejdet, før mistrivsel er et emne, og brug tid til at målrette indsatser til den enkelte arbejdsplads. Brug APV-tids- og handleplaner til at arbejde aktivt og følg op på arbejdsmiljø og trivsel, når der sker væsentlige ændringer i arbejdet for medarbejderne, og når noget vurderes at påvirke trivslen – ikke kun hvert 3. år i APV'en.
- Intern hjælp (HR) (tag evt. en rådgivende snak med HR inden samtalen) eller ekstern rådgivning (f.eks. psykolog via sundhedsordning/Falck).
- Kolleger kan, hvis det er relevant og aftalt med medarbejderen, aflaste eller støtte medarbejderen i arbejdet.
- Vær opmærksom på at skabe transparens og retfærdighed i teamet.

Kollegarollen

Som kollega kan du være en medvirkende faktor til et trygt arbejdsmiljø ved at udvise kollegial social støtte og omsorg:

Udtryk din omsorg for din kollega, hvis du observerer adfærdsændringer, og fortæl vedkommende, hvad du oplever. Hjælp din kollega til at tale med arbejdsmiljøgruppen (AMG) eller vedkommendes leder.

Medarbejderen har også et ansvar selv, hvis hjælpen afvises, men forsæt med at spørge. Hvis det er aftalt i afdelingen, og afvisningen fortsætter, er det OK at udtrykke sin bekymring direkte til lederen.

Rollen som medarbejderrepræsentant

AMR/TR kan facilitere samtaler om trivsel og stress, så det bliver lettere for medarbejdere at tale om udfordringer og ubalance. Medarbejderrepræsentanterne er desuden et bindeled til ledelsen og kan italesætte ikke-velfungerende strukturer og rammer for arbejdet.

Følg op på samtalerne:

1. Justér opgaver og forventninger
2. En konkret indsats kan være at gennemgå medarbejderens opgaver sammen.
3. Prioriter og uddeleger opgaver. Bidrag til at organisere arbejdet.
4. Skab overblik over deadlines og samarbejdspartnere. Er der samarbejdspartnere, som er ukoordinerede?
5. Tilpas arbejdstid eller fleksibilitet midlertidigt.

Ifølge Lederne og forskning fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) er det afgørende, at ledere:

1. Skaber psykologisk tryghed, hvor det er legitimt at tale om belastning.
2. Har løbende trivselssamtaler, ikke kun når problemer opstår. Lav gode aftaler i ”fredstid”.
3. Er opmærksomme på organisatoriske årsager til stress – fx uklare mål, for mange opgaver eller dårlig kommunikation.

Opsummering: Lederens handlingstrin

Observer og reager tidligt.

Tag en åben og støttende samtale.

Involver evt. HR og evt. sundhedsordninger. Få sparring.

Tilpas opgaver og forventninger.

Følg løbende op på, om aftaler bliver overholdt, og dokumentér aftaler, der er indgået mellem leder og medarbejder.

Lederens rolle hvis medarbejderen bliver sygemeldt

Stress hos medarbejdere er en svær udfordring, som lederen er nødt til at forholde sig til. Ikke to stresssygemeldinger er ens. Stress er ikke kun en automatisk reaktion på en skæv balance mellem belastninger og ressourcer. Det er den oplevede ubalance, og dermed kan der være store individuelle forskelligheder fra person til person på, hvornår man udvikler alvorlig stress.

Derfor bør fokus være på den enkelte medarbejder, når vedkommende skal vende tilbage til jobbet efter en stresssygemelding.

Læs mere her: https://www.fagperson.regionshospitalet-goedstrup.dk/siteassets/01.-afdelinger/arbejdsmedicin/forskning/forskningsprojekter/tema_psykisk-arbejdsmiljo/stressforebyggelse_anbefalinger-til-ledere_2018.pdf

Nærmeste leder til den stressramte medarbejder

Krav om sygefraværssamtale

Der er krav om, at der gennemføres en sygefraværssamtale mellem medarbejderens personaleleder og medarbejderen senest 4 uger efter første sygefraværdsdag. Find skema til samtalen her: Sygesamtale

Hvis nærmeste leder er en medvirkende årsag til sygemeldingen, kan medarbejderen tage kontakt til sin AMR, som kan hjælpe med at få udfordringen adresseret, fx til TR. Eller medarbejderen kan tage direkte kontakt til sin TR eller en leder længere oppe i systemet, fx nærmeste leders leder.

Anbefalinger til personalelederen

1. Tag kontakt til den sygemeldte. Afstem med den sygemeldte, hvordan sygemeldingen må kommunikeres til kollegerne, samt om den sygemeldte ønsker kontakt med kolleger under sygeforløbet. Spørg, om der er noget du kan gøre, og om den professionelle hjælp er tilstrækkelig. Det er vigtigt, at medarbejderen mødes med forståelse og oplever, at der arbejdes for, at vedkommende kan komme rask tilbage til arbejdet. Hvis der arbejdes med intern hjælp fra HR eller Falck, er der mulighed for et 3-partsmøde med psykologen.
2. Hold kontakt under sygemeldingen, men på medarbejderens præmisser. Fokus skal være på, hvordan ledelsen kan støtte op om medarbejderen med henblik på at kunne vende tilbage til jobbet. Det kan være en kort mail eller en opfølgende samtale. Afstem med medarbejderen, hvordan kontakten bedst håndteres. Sørg for, at samtalen ikke handler om arbejdsrelaterede emner eller udfordringer på arbejdspladsen.
3. Udvis empati og respekt for medarbejderens situation uden at gøre det for personligt eller invaderende.
4. Når det vurderes, at medarbejderen er klar, findes en dato for opstart. Det er altid lægen eller psykologen, som finder en dato. Vær opmærksom på, at det altid vil være forbundet med nervøsitet fra den sygemeldte, når der aftales en opstartsdato.
5. Lav en realistisk plan for tilbagevenden til arbejdspladsen – gerne sammen med psykologen.
6. Læs mere i guiden "Efter stress – om at komme tilbage på arbejde efter stress" og find hjælp til at udarbejde en opstartsplan.
7. Følg op på planen, gerne ugentligt, og juster om nødvendigt.

Som leder kan du **udvise empati og respekt** for medarbejderens situation på følgende måder:

Vær sikker på, at medarbejderen modtager hjælp under sygemeldingen. Sørg for hurtigt at informere om de muligheder, SDU tilbyder (Falck Healthcare psykologordning og interne HR-konsulenter):

Vis forståelse uden at grave: Undgå at spørge ind til private detaljer. I stedet kan du sige:

"Jeg kan høre, det påvirker dig – jeg kigger på, hvordan vi kan lette presset i din arbejdsdag, når du er retur. Det vil jeg informere dig om inden opstart."

Hold fokus på arbejdsmiljøet: Ret samtalen mod det, der kan ændres i arbejdet.

Fx:

"Er der konkrete opgaver eller situationer, der føles særligt belastende, og som det er bedst, vi undgår? Mit forslag er...."

Tilbyd støtte og opfølgning: Spørg, om medarbejderen ønsker hjælp, fx via HR, en kollega eller en ændring i opgaverne.

"Vil det give mening, at vi tager en snak med HR sammen – eller skal jeg undersøge nogle muligheder for dig?"

Sparring og rådgivning er centralt.

SDU HR, Arbejdsmiljø og Udvikling har ansvar for at rådgive om forebyggelse og håndtering af arbejdsmiljøudfordringer og kan blandt andet hjælpe med at håndtere stress hos den enkelte medarbejder, fx ved høj kompleksitet i opgaverne eller stress udløst af en dårlig relation til lederen.

Tag også kontakt til AMG eller TR, som har tavshedspligt og kan vurdere situationen og hjælpe medarbejder/leder videre.

Hjælp til forebyggelse

Som leder kan du finde inspiration til at arbejde forebyggende med stressbelastninger i samarbejde med arbejdsmiljøgruppen i vejledningen "Arbejdsmiljøgruppens forebyggende arbejde med stress" på www.sdunet.dk/arbejdsmiljoe.

Litteratur

Opstartsplan: Efter stress? – om at komme tilbage på arbejde efter stress.

https://www.regionshospitalet-goedstrup.dk/globalassets/allepatientinformationer/rhg/afdelinger/arbejdsmedicin/tilbage-til-arbejde-efter-stress/print-vores-gronne-pjece/efter-stress_oktober2023.pdf

”Stop stress – håndbog for ledere” Malene Friis Andersen og Marie Kingston, Klim 2016 (blev valgt til årets lederbog i 2016)

”Nye perspektiver på stress” red. Malene Friis Andersen og Svend Brinkmann klim. 2013

BFA – Velfærd og Offentlig administration

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/>

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

<https://nfa.dk/>