

- 6** Stresspolitik
- 3** Personlige og kollektive strategier
- 8** Supervision og sparring
- 2** Kan og skal krav
- 1** Hvad er stress?
- 4** Aktiverende APV
- 6** Omgangstone og kollegialitet
- 10** Forandringer og stress
- 7** Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
- 5** **Lederens opgaver med stress**

## Værktøj 5: Lederens opgaver med stress



# Indhold

## 1. Stress-samtaler

Metode

## 2. Når den stresssygemeldte skal tilbage på arbejde

Gode råd

## 3. Stressforebyggende lederstil

Oplæg

Gruppearbejde og dialog

## 4. Lederens egen stress

Dilemmaer og mulige løsninger

### nter

dsmedicinsk klinik, Aalborg Sygehus,  
lygaard og Lise Keller, BFA Velfærd og  
istration, Pernille Rasmussen, Growpeople,  
arbejds miljø København og  
n, CBS.

### d arbejdspladser

udviklet i samarbejde med 19  
2007 og er løbende revideret og udviklet.  
[sundtarbejdsliv.dk/stress](http://sundtarbejdsliv.dk/stress)

# Værktøj nr. 5 i serien

## *Vi forebygger stress sammen*

"Lederens opgaver med stress" er det femte værktøj i serien "Vi forebygger stress sammen". Serien består af 10 værktøjer, der på forskellig vis hjælper jer til at forebygge, spotte og håndtere begyndende stress.

Værktøjerne er udviklet til ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter og MED/Arbejdsmiljøorganisationen på sygehuse, i hjemmeplejen, døgntilbud, dagtilbud og privat praksis samt interne konsulenter, som arbejder med arbejdsmiljø, HR og uddannelse.

Start med at læse værktøj 1: Hvad er stress? før I går i gang med de øvrige værktøjer. Her finder I også en uddybende litteraturliste, hvis I ønsker at vide mere om emnet.

Formålet med "Lederens opgaver med stress" er at støtte lederen i at forebygge og håndtere både medarbejderes og egen stress.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
for Velfærd og Offentlig administration 2016

# Introduktion til værktøjet

Når stressniveauet er højt eller på vej op hos enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere, har du som leder et ansvar for at gribe ind og sikre, at problemerne bliver afhjulpet så hurtigt som muligt.

Du har naturligvis også ansvar for at forebygge og arbejde med din egen stress både for din egen og for arbejdspladsens skyld.

## Formål med værktøjet

Værktøjet har flere formål:

- at gøre dig bedre til at udføre stress-samtaler med medarbejdere, der enten har udviklet stress eller er på vej til det.
- at sætte dig og resten af arbejdspladsen i stand til at få medarbejdere godt tilbage efter en stresssygemelding.
- at sætte dig og dine medarbejdere i stand til at arbejde med den del af arbejdspladsens stress, der hænger sammen med ledelsesstilen.
- at skabe realistiske forventninger til din rolle som leder hos såvel medarbejderne som dig selv.
- at du kommer i gang med at arbejde med din egen stress som leder.

## Kort om værktøjet

Dette værktøj består af:

1. Gennemgang af en metode til stressamtaler, som lederen kan bruge til at håndtere stress blandt medarbejderne.

2. Gode råd og konkrete anvisninger til at få en medarbejder tilbage på arbejde efter en stresssygemelding.
3. En proces der stiler mod at skabe en lederstil, som forebygger stress blandt medarbejderne og skaber realistiske forventninger til lederens rolle.
4. En række dilemmaer, der relaterer sig til lederens egen stress, og forslag til hvordan disse kan håndteres.

Værktøjets fire dele kan bruges sammen, men I kan også sagtens adskille dem. I kan altså udvælge den del af værktøjet, der er mest relevant for jer og arbejde videre med den.



# 1 Stress-samtaler

## Metode

### Fang stressen før den spreder sig

Hvis du opdager, at en medarbejder mistrives på grund af stress, er det vigtigt, at du handler hurtigt. Både for den enkelte medarbejders skyld og fordi stress har en tendens til at sprede sig eller "smitte". En stresset medarbejder kan vise sin stress i en stigende utilfredshed med arbejdet og arbejdspladsen, og det fører til endnu mere frustration og utilfredshed.

### Hold øje med symptomer

Som leder bør du holde øje med ændringer i medarbejdernes opførsel. For eksempel om en medarbejder, der plejer at være udadvendt, mister meget af sin humoristiske sans og bliver indadvendt. Stressede medarbejdere har en tendens til at isolere sig og få et stort sygefravær med mange infektionssygdomme som følge af nedsat/svækket immunforsvar. Du kan læse mere om stress og symptomer på forskellige tidspunkter i Værktøj 1: Introduktion.

Hvis du er leder på distance, kan du med fordel lægge mærke til forandringer i den skriftlige kommunikation. Skriver medarbejderen mails på tidspunkter, hvor han/hun tidligere holdt fri? Svarer medarbejderen væsentligt hurtigere eller langsommere end tidligere? Har formen ændret sig? Det kan fx være, at medarbejderen svarer i en mere kortfattet form og/eller kun svarer på dele af det, der blev spurgt om. Husk dog stadig at prioritere de tidspunkter, hvor du ser medarbejderne. Det kan være den fælles frokost, din daglige runde eller noget helt tredje, der giver dig mulighed for at følge med i medarbejdernes trivsel.

### Det kan du gøre for den enkelte medarbejder

Hvis du har mistanke om, at en medarbejder er ved at udvikle stress eller hvis du har vished om at det er sket, kan du gøre forskellige ting for at hjælpe den medarbejder:

Indkalde til en samtale (se på de næste sider hvordan)

- Skaffe hjælp uden for arbejdspladsen
- Skabe tryghed hos medarbejderen
- Hjælpe medarbejderen til at få et realistisk ambitionsniveau

Hvis I har kørt processen fra Værktøj 2: Kan og skal krav, kan du tage udgangspunkt i prioriteringen herfra til denne del.



I det følgende skitseres forskellige måder, man kan afholde samtaler med medarbejdere, som virker stressede eller er på vej ind i stress. Hvis medarbejderen allerede er sygemeldt med stress, kan du lade dig inspirere, men følg også rådene på side 10.

Vælg den metode, der passer bedst til situationen og til dig som leder.

#### **Trivselssamtale med stress som tema**

- med medarbejdere, der virker stressede.

Det kan være en god idé at give medarbejderen nogle punkter til forberedelse af samtalen dels for at gøre relationen mere ligeværdig, dels for at give medarbejderen en oplevelse af at få en smule kontrol igen.

Forberedelsen kan både være meget åben og meget struktureret.

#### **Den meget åbne forberedelse**

Bed medarbejderen om at komme til mødet med en liste over de forhold, der medvirker til stress – og en liste over de forhold der modvirker stress. Snak ud fra dette.

Hvis medarbejderen har svært ved at konkretisere årsager til stress, kan du bede hende om at registrere sine arbejdsopgaver i de næste to dage og markere dem, der dræner for energi og dem, der giver energi. Snakken skal så tage udgangspunkt i, om balancen mellem de to typer opgaver er rigtig, og hvordan I kan etablere en anden balance. Husk at relatere det til "kan- og skal-krav". (Se Værktøj 2: Kan og skal krav).

For at visualisere balancen kan I fx lave et lagkagediagram, der viser hvor meget de forskellige arbejdsopgaver fylder i dag og så tale om, hvor meget de skal fylde i fremtiden for at undgå stress. Husk at relatere dette til "kan- og skal-krav".

#### **Den mere strukturerede forberedelse**

Bed medarbejderen om at fortælle konkret om den sidste situation, hun kan huske, hvor hun følte sig stresset.

- Hvordan tænkte, følte og handlede hun?
- Hvilke af de ting hun gjorde, havde en positiv effekt?
- Hvad ønsker medarbejderen at blive bedre til i forhold til at mestre stress?

Et mere åbent spørgsmål kunne også være: Når du om en måned skal fortælle, hvordan du slap af med din stress, hvad vil du så gerne kunne sige?



### **Hjælp til at genvinde overblikket**

Når mennesker har mistet overblikket, er det vigtigt at hjælpe dem til at genvinde det. Det kan du gøre ved, at medarbejderen, eventuelt sammen med dig, gennemgår øvelsen med "rød, gul og grøn" stress. (Se Værktøj 3: "Personlige og kollektive strategier", punkt 4).

### **Vigtige holdepunkter i stress-samtalen**

Det er vigtigt, at du bruger dine egne observationer af medarbejderen i samtalen. Det kan være, du har observeret, at medarbejderen har vanskeligheder med måden at vurdere krav på, eller at hun nemt bliver overansvarlig.

Indgangen til samtalen må altid være, at du konkret har set eller oplevet noget eller nogle mønstre, som bekymrer dig. Du skal være opmærksom på, at medarbejderen formentlig har svært ved at være konkret. Det skyldes ofte, at hun oplever situationen kaotisk og voldsom. Derfor er det vigtigt, at medarbejderen hører dine konkrete observationer.

Medarbejderen kan også have vanskeligheder med at acceptere løsningsforslag, fordi hun tænker noget i retningen af: "Hvis det var så let, ville jeg jo have gjort det for længst". Pointen er, at det netop er svært at overskue mulige løsninger, når man først er stresset. Det er vigtigt, at lederen gør denne pointe klart for medarbejderen, og samtidig holder fast i, at der er måder at afhjælpe problemet på.

Det kan være nødvendigt, at medarbejderen bliver skærmet for at kunne bevare sin professionalisme og sin integritet. Det er også vigtigt, at I laver aftaler om, hvor meget den stressede kan yde. Kollegerne skal med i aftalen, så de bliver en del af løsningen.

Det er vigtigt at medarbejderen ikke får indtryk af, at du bagatelliserer situationen eller gør det til hendes helt egen sag, at hun er blevet stresset. Samtalen skal være konstruktiv og fremadrettet.



## FORBEREDELSE

Forbered dig grundigt, inden du tager en dialog med medarbejderen.

### Lederens forberedelse:

1. Find de konkrete eksempler, du selv har konstateret. Lad være med at bringe andres historier om medarbejderen ind i samtalen. Det vil kun sårer medarbejderen og gøre hende usikker på kollegerne.
2. Indhent oplysninger om arbejdsopgaver, tidligere sygefravær, støttemuligheder i organisationen mv.
3. Skriv ned på et papir hvilke 3 pointer, du vil aflevere i samtalen. Det kunne bl.a. være: Hvad er det vigtigste der skal ændres? Hvordan kan det ske? Hvad tilbyder du af hjælp?
4. Du skal ikke fokusere for meget på at gøre alle de rigtige ting i samtalen, så bliver der for meget fokus på teknik – men du skal prøve at lave en samtale, hvor både du og medarbejderen lærer noget.
5. Husk at holde fast i, at samtalen er kommet i stand, fordi du bekymrer dig om medarbejderen og gentag det gerne flere gange i samtalen.

## AFHOLDELSE AF SAMTALEN

1. Start med at fortælle, at du er bekymret, og at mødet ikke skal opleves som en kritik af det arbejde, der bliver udført, men blot bundet i en bekymring over, at arbejdet tilsyneladende stresser medarbejderen.
2. Spørg til medarbejderens forberedelse og giv ros.
3. Fortæl via konkrete eksempler, hvad du har set medarbejderen gøre i stressende situationer.
4. Drøft hvad der kan gøres ved det – nævn fx situationer, hvor medarbejderen klarer stress-situationer godt. Så medarbejderen tvinges til at se de gode ting han/hun gør. Husk at inddrage de ressourcer og kvaliteter medarbejderen har, og spørg til hvordan medarbejderen kan bruge disse styrker i den nuværende situation – husk at ændringer skal være meget konkrete og gerne have både en handlemæssig som en tankemæssig ændring i sig.
5. Vis at du lytter – undgå at fremtræde som om du sidder med "en skjult dagsorden", eller endnu værre, som om du sidder med en facitliste.
6. Slut samtalen af med at få medarbejderen til at opsummere, hvad I har besluttet – det er jo medarbejderens samtale. Lav ALTID aftale om opfølgning inden samtalen slutter og få en klar aftale om, hvad medarbejderen kan starte med at gøre og hvad du som leder kan gøre for at støtte op om det.





### **Reaktioner hos medarbejderen, der kan gøre samtalen vanskelig**

Medarbejderen kan være flov over at være blevet stresset og se det som en svaghed. Som leder skal du understrege, at stress er en almindelig reaktion, og at det hverken er flovt at være stresset eller at gøre noget ved stressen.

Medarbejderen kan også have vanskeligheder med at acceptere løsninger – ofte fordi man indeni har den fornemmelse af at "så let er det ikke at løse problemerne – hvis det var så let, ville jeg jo have gjort det for længst". I dette forhold er det vigtigt at man som leder italesætter.

Medarbejderen kan endvidere have vanskeligheder med at konkretisere. Hjælp medarbejderen ved at stille konkrete spørgsmål og fasthold den rolle. Medarbejderen kan også reagere meget følelsesmæssigt på dine spørgsmål. Hvis det sker, er det vigtigt, du ikke bliver forskrækket over reaktionen, men spørger direkte til det. Hvis en medarbejder græder eller lignende, så spørg "Hvad er det du tænker lige nu, der gør dig så ked af det?"

### **Ting du skal undgå i stress-samtalen**

1. At komme med mange løsninger, fordi medarbejderen er forvirret. Stil spørgsmål, så du får medarbejderen selv på banen med løsninger.
2. Undgå at have "uld i mund".
3. Undgå at komme med facitlisten.
4. Undgå at blive utålmodig. Spørg roligt, og acceptér pauserne, for det er tit i pausen, medarbejderen begynder at tænke anderledes.
5. Undgå at lyde nedladende, fx ved at ignorere at medarbejderen kan have vanskeligheder med at acceptere løsninger.
6. Undgå at afslutte samtalen uden at have lavet konkrete aftaler om ændringer og om opfølgning.
7. Undgå at udvise skepsis over for medarbejderens oplevelse af stressende forhold. Vi er forskellige, og det er forskellige ting, der stresser os.

Du kan eventuelt fortælle medarbejderen, hvad du øver dig i at lade være med i samtalen, så I også har et fælles projekt omkring dig.



### **Sygemelding**

Det kan være en god idé at foreslå medarbejderen at gå til egen læge. Lægen kan hjælpe med at udelukke andre sygdomme og vurdere, om der er behov for behandling. Det kan også være nødvendigt at sende den stressede medarbejder hjem. Hvis du sender medarbejderen hjem, så undersøg om der kan være et familiemedlem eller en ven derhjemme til at tage imod.

Hvis medarbejderen sygemelder sig, fx efter en konsultation med lægen, så sørg for at aftale opfølgning med medarbejderen (tidspunkt og kontaktform). Det er generelt vigtigt, at sygefravær ikke blive specielt langvarigt, da det ofte kan gøre det sværere at komme tilbage. En delvis sygemelding kan være en god løsning, der giver medarbejderen mulighed for at drosle ned samtidig med at vedkommende bevarer kontakten til arbejdspladsen og arbejdsopgaverne. I nogle tilfælde er stressen imidlertid af en så belastende karakter, at en fuld sygemelding er nødvendig.

Husk, at du skal have en sygefraværssamtale med medarbejderen angående tilbagevenden senest fire uger efter sygemelding. Omsorg og kontakt under sygefraværet er vigtigt, men kan foregå på mange måder. Det kan fx være en buket blomster eller lignende. Forsøg i starten af en sygemelding at undgå for meget kontakt og aftal med medarbejderen, hvad der skal kommunikeres ud i organisationen. Hvis du har mulighed for det (fx via HR eller en sundhedsforsikring), så tilbyd professionel hjælp såsom psykologsamtaler eller stresscoaching.

### **Samtale med en medarbejder, der er sygemeldt med stress**

Når du skal tale med en medarbejder, der er sygemeldt med stress, er det væsentligt at have respekt for, at medarbejderen er i en sårbar situation. Vedkommende kan både føle sig truet på sin faglige identitet og sin sociale position, idet stress ofte vil være belagt med skyld og skam. Det kan være en god idé, hvis medarbejderen har en bisidder med ved samtalen som støtte.

Generelt: Vær nysgerrig, respektfuld og ordentlig. Det er vigtigt at bruge korte og præcise sætninger uden at tale ned til medarbejderen. Det er også vigtigt med pauser i samtalen. Dette er, fordi medarbejderens evne til koncentration og overblik er begrænset. Information skal derfor begrænses til klare budskaber, som opsummeres under og efter mødet. Det er vigtigt, at aftaler og væsentlige ting skrives ned til medarbejderen, da vedkommende efter mødet kan have svært ved at huske hvad der er drøftet og aftalt.

Det er vigtigt at være ærlig og realistisk i dialogen, specielt i forhold til hvad du kan hjælpe med. Det er også vigtigt, at du ikke siger for meget og at du vejer dine ord, da medarbejderen på grund af stressreaktionen vil kunne tolke det meste af det, du siger, negativt. Du skal vise omsorg uden at træde ud af lederrollen.

På de følgende sider kan du læse om at få en medarbejder tilbage efter en stresssygemelding.

## 2 Når den stresssygemeldte skal tilbage på arbejde

### Gode råd

#### Gradvis tilbagevenden til arbejdet

Når en stresssygemeldt medarbejder skal tilbage på arbejde, er det vigtigt at der ikke er et unødigt pres på vedkommende. Dette for at undgå, at medarbejderen sygemeldes på ny. En gradvis tilbagevenden til arbejdet kan være med til at sørge for, at medarbejderen kommer godt tilbage.

Når du taler med din medarbejder om at genoptage arbejdet efter en stresssygemelding, bør I have to fokusområder:

1. Arbejdstiden
2. Opgavekompleksiteten

Da den stresssygemeldte ofte oplever, at genoptagelsen af arbejdet er uoverskueligt, er det væsentligt at lave en fornuftig plan med en langsom optrapning. Planen skal følges af korte opfølgingsmøder mellem leder og medarbejder (fx på ugebasis), hvor optrapningen diskuteres, og der laves aftale om optrapning for den kommende tid.

På næste side finder du to skemaer udarbejdet af Arbejdsmedicinsk Klinik ved Aalborg Universitetshospital. Det ene skema viser en oversigt over arbejdstid de første tre uger af et tilbagevendingsforløb. Det andet skema er en oversigt over arbejdsopgaver fordelt på kompleksitet. Brug skemaerne, når du planlægger et tilbagevendingsforløb med en medarbejder.

#### Hvilke opgaver kan medarbejderen klare?

Når medarbejderen vender tilbage og begynder sin optrapning, skal du være opmærksom på, at medarbejderen skal have mulighed for at arbejde for sig selv. Medarbejderen er ofte følsom over for støj og der kan med fordel sættes autosvar på mail og telefon. Det kan også være en fordel med flere pauser i arbejdet, og - hvis muligt - fællesopgaver med en kollega.

Arbejdstidens placering afhænger selvfølgelig af arbejdspladsens rutiner, men i tilbagevendingsforløbet er det vigtigt, at medarbejderen har mulighed for at holde pauser og at kunne møde ind senere. Dette bl.a. fordi nattesøvnen ofte vil være forstyrret i forbindelse med stress.

I en tilbagevendingsperiode er det af central betydning, at arbejdsopgaverne er veldefinerede og afgrænsede. Du må derudover sørge for, at medarbejderen deltager i det sociale fællesskab på arbejdspladsen. Det kan fx være i form af pauser og afdelingsmøder.

En sidste vigtig ting at holde for øje er, at der kan være sket ændringer på arbejdspladsen, mens medarbejderen har været sygemeldt. Det er derfor væsentligt, at vedkommende instrueres og oplæres i de nye funktioner. Tag højde for, at medarbejderen på grund af stressen har en reduceret koncentration og hukommelse. Det kan I bl.a. gøre ved at sørge for gentagelse og at de nye funktioner og/eller instruktioner bliver skrevet ned.

## Arbejdstid

Uge	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
1	2 timer	2 timer	Restitution/behandling	2 timer	2 timer
2	2,5 timer	2,5 timer	Restitution/behandling	2,5 timer	2,5 timer
3	3 timer	3 timer	Restitution/behandling	3 timer	3 timer

## Arbejdsopgaver

Opgavernes kompleksitet	Tidshorisont	Arbejdsopgavernes kendetegn
Røde arbejdsopgaver	Klare på længere sigt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kræver overblik</li><li>• Kræver koncentration</li><li>• Har korte deadlines</li><li>• Har krav om tempo</li></ul>
Gule arbejdsopgaver	Klare på kort sigt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begyndende aleneansvar, fx med kollegial sparring</li></ul>
Grønne arbejdsopgaver	Klare ved start på arbejde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rutineprægede opgaver</li><li>• Opgaver præget af forudsigelighed</li></ul>

# 3 Stressforebyggende lederstil

## Oplæg



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

Formålet med denne del af værktøjet er at skabe en ledelsesstil, der forebygger udvikling af stress hos de ansatte og skaber realistiske forventninger til din rolle som leder.

### Metode

Metoden er et personalemøde med oplæg og øvelser. Det varer i alt tre timer og består af et oplæg efterfulgt af to gange gruppearbejde og en fællesdiskussion.

### OPLÆG: PARADOKSER VED STRESS

Tovholdergruppen starter med at vise filmen "Hvad er stress?" fra [etsundtarbejdsliv.dk/stress](http://etsundtarbejdsliv.dk/stress), hvor arbejdspsykolog Pia Ryom introducerer til den stressforståelse, der ligger til grund for hele serien "Vi forebygger stress sammen". I kan suppleres med nogle af følgende pointer:

### Alle taler om det, men få ved, hvad det er

Stress er et begreb, alle taler om. Vi hører næsten dagligt i medierne, at mange er stressede, og at antallet af stress-relaterede sygdomme stiger.

Stress er en tilstand, mange har en mening om. Det er en tilstand, vi oplever som et af nutidens største arbejdsmiljøproblemer. Samtidig er det de færreste, der egentlig ved, hvad stress er.

### Det er positivt at have travlt

Stress er blevet synonymt med at have travlt, og intet kunne være mere forkert. Når man har travlt, er man ofte i en tilstand af det, man kunne kalde grøn stress (se Værktøj 1: Introduktion). Den grønne stress virker stimulerende på ens produktivitet og kreativitet. Vi tænker sjældent på den stimulerende stresstilstand som positiv. Det ville ellers være befordrende for forståelsen af stress, hvis man erkendte at stress også kan være et positivt fænomen.

### Taler man om stress eller ej

Mange af de virkelig stressede taler slet ikke om det, men bruger alle deres psykiske kræfter på at holde sammen på sig selv. At tale om stress og fremhæve den travle arbejdsdag kan være en "afledningsmanøvre", fordi man frygter for at blive stresset. Men det behøver det ikke at være. Vær dog også opmærksom på, at talen om stress også kan være et nødråb.

Forhold der stresser os er typisk:

- Kravene til os selv
- De krav, vi oplever omgivelserne stiller til os
- De udtalte og udtalte krav og forventninger fra arbejdspladsen
- Formulerede og usagte krav fra lederen

## Hvem er tovholdere på processen?

Vi anbefaler, at I nedsætter en gruppe af tovholdere. Det kan fx være trioen (leder, arbejdsmiljørepræsentant og TR) eller MED, der tager opgaven på sig i fællesskab og/eller sammen med en konsulent.

Husk at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, inden I går i gang med de øvrige værktøjer. Her kan I bl.a. læse mere om vores anbefalinger omkring tovholdergruppe og forberedelse af processerne.



## Gruppearbejde og dialog



TIDSFORBRUG 30 MINUTTER

### GRUPPEARBEJDE

Gå i grupper på fire personer og diskuter følgende:

1. Hvordan vil I beskrive ledelsesstilen på jeres arbejdsplads. Hvad er godt ved den? Og hvad er mindre godt?
2. Hvilke ting i ledelsesstilen har vi ønsker om at få ændret, så det ikke stresser?
3. Hvilke ting i ledelsesstilen virker mest stressdæmpende på vores arbejdsplads?
4. Hvilke konkrete ændringer vil vi foreslå lederen, for at vi får opfyldt ønsket om mindre stress hos personalet?

### PLENUM -OPSAMLING

Opsamling på flip-over: De afstressende forhold på én flip-over, ønskerne på en anden og forslagene på en tredje.



TIDSFORBRUG 60 MINUTTER

### FORHANDLING OM FREMTIDSAFTALER

Lederen går nu i dialog omkring det skrevne:

- Hvilke ændringer er de vigtigste, jeg foretager som leder?
- Hvilke forventninger til min rolle og funktion ønsker jeg at leve op til, og hvilke kan/ønsker jeg ikke at leve op til?

I skal lave aftaler om:

- Hvilke forventninger kan medarbejderne have til lederen?
- Hvordan kan medarbejderne hjælpe lederen, så det kan lade sig gøre at leve op til forventningerne?

### Hent hjælp udefra

I bør som arbejdsplads overveje muligheden for at hente hjælp udefra til at udføre denne del af værktøjet. Processen om ledelsesstilen kræver nemlig, at medarbejderne føler sig fri til at sige det, der ligger dem på sinde, også de mere problematiske aspekter. Og der kan være situationer, hvor det er svært at opnå, hvis lederen selv er til stede eller ligefrem er den, der er ansvarlig for at køre processen.

Det kan derfor give større åbenhed og ærlighed i svarene, hvis en udenforstående konsulent står for det og melder tilbage til lederen. Og så kan lederen efterfølgende gå i dialog med medarbejderne om det, der er blevet meldt ud og lave fremtidsaftaler.

# 4 Lederens egen stress

## Dilemmaer og mulige løsninger

”Det er ikke nemt at finde lykken i os selv og umuligt at finde den andre steder”

*Agnes Reppelier*



Dette citat udtrykker vigtigheden af at huske os selv, når vi forsøger at forbedre ting. Måske kan det også hjælpe dig til at huske på, at du som leder er rollemodel for dine medarbejdere. Det, at du passer på dig selv, skaber ringe i vandet og fungerer som en opfordring til dine medarbejdere om at gøre det samme.

Det følgende er gode råd til dig som leder, som du kan anvende på mindst tre måder: Dels som et oplæg til og for dig selv, dels som materiale du tager med i en eventuel sparrings-gruppe for ledere, eller dels som udgangspunkt for din næste medarbejdersamtale med din nærmeste leder. Formålet med denne sidste del af værktøjet er at give dig indsigt i nogle af de forhold og dilemmaer, der kan medvirke til lederens egen stress samt give nogle bud på, hvordan du kan mindske stressen.

Der er en lang række dilemmaer ved at være leder. Her får du nogle idéer til, hvordan du kan arbejde med dem. Effekten ville blive endnu større, hvis du arbejder med dilemmaerne i forbindelse med sparring eller coaching med en lederkollega eller en ledergruppe.

### Dilemma 1: Fortrævlet rollemodel

Jeg bliver nødt til at arbejde mere end medarbejderne, men skal samtidig være rollemodel for dem.

Det dilemma arbejder du bedst med ved at træne din evne til at planlægge, prioritere endnu mere, uddelegere mere og sige nej med god samvittighed (jf. værktøj 3 ”Personlige og kollektive strategier”).

Mange ledere er meget pligtopfyldende og drømmer ikke om at sige fra overfor deres øverste ledelse. Det gør det både vanskeligt at passe på sig selv som leder og vanskeligt for den øverste ledelse at få et realistisk billede af arbejdspladsens aktuelle formåen.

Derfor må du finde modet til at sige nej i de situationer, hvor du og dit personale ikke magter opgaven. Det er samtidig en vej til mere selvrespekt og mere respekt fra både medarbejderne og den øverste ledelse. Tænk på det som at ”lede opad”: Det er dit ansvar at fortælle den øverste ledelse om, hvordan realiteterne er i din afdeling. I værktøj 3 er der en model, som kan hjælpe dig til at tænke modigere og sige nej med god samvittighed.



Du bør også sørge for, at skal-kravene (se Værktøj 2: Skal og kan krav) til din afdeling ikke er for ambitiøse, men derimod er realistiske og står centralt i både dit og dine medarbejders arbejde. På den måde er du med til at holde fokus på det, I gør, frem for det, I ikke kan levere eller har tid til. Det er her centralt, at du holder dig fra at komme med udmeldinger i stil med "Det er ikke optimalt, men det er det vi kan". Du må blive i din lederrolle og tage den på dig.

Hvis du i perioder er nødt til at arbejde mere end de 37 timer – så husk at afspadsere senere.

### **Dilemma 2: Administration æder min tid**

Jeg blev leder, fordi jeg elsker at lave personaleudvikling, men med alle de administrative opgaver er det svært at få tid til personaleudviklingen.

Vejen til en god planlægning og prioritering er beskrevet i værktøj 2. Du kan eventuelt også bruge principperne for lederprioritering, som er beskrevet herunder. Prioriteringen er inspireret af Stephen R. Coveys bog "7 gode vaner".

Prøv at følge disse prioriteringsprincipper i en uge. Prøv at se hvad du kan gøre ved det, der er i 4. prioritet – spørg gerne dine medarbejdere til råds.

Vær opmærksom på, at opgaverne under 1. prioritet er brandslukning, og at du ikke bør være her for længe ad gangen.



#### **1. Prioritet**

##### **Opgaver der er vigtige, og ting der haster**

Fx: "kriser", samtaler med personale, der mistrives evt. på grund af stress, alvorlige problemer med personale, klienter eller pårørende, deadline-afhængige opgaver fx fra øverste ledelse, særlige møder, særlige mails. (Opgaver der har korte deadlines, og hvor din indflydelse på deadlines er meget lille)

#### **2. Prioritet**

##### **Opgaver der er vigtige, men som ikke haster**

Mange administrative opgaver, relationsopbygning, medarbejdersamtaler, uddannelse af personale etc. (Opgaver du kan forberede, og hvor du selv har en betydelig indflydelse på deadlines)

#### **3. Prioritet**

##### **Opgaver der ikke vurderes som specielt vigtige, men som haster**

Fx nogle telefonsamtaler, nogle mails og nogle møder, mange ukonkrete presserende opgaver. (Opgaver der har korte deadlines, og hvor indflydelsen på deadlines er meget lav)

#### **4. Prioritet**

##### **Opgaver der ikke vurderes som specielt vigtige og som ikke haster**

Trivialiteter, "tidsrøvere", egne oversprings-handlinger – fx når du går som "katten om den varme grød" i forhold til personale spørgsmål. Unødvendige møder, telefonsamtaler og mails. (Opgaver der kan forberedes, og hvor du selv har en betydelig indflydelse på deadlines)



### **Dilemma 3: Fordybelse og forstyrrelse**

Jeg synes, det er svært at få tid til at fordybe mig, fordi jeg bliver afbrudt hele tiden af personalet, og jeg skal da være til rådighed.

Lav en aftale med dit personale om, at der på et tidspunkt hver uge kommer et skilt på døren med "Vil ikke forstyrres". Forklar evt. medarbejderne hvorfor det er nødvendigt at gøre.

Hav en fast tid - mindst ½ time hver uge - hvor du fordyber dig i følgende fire spørgsmål:

1. Hvad går godt for tiden – og hvad er min andel i, at det går godt?
2. Hvad har jeg gang i for tiden – i forhold til mine prioriteringer og mine mål?
3. Hvad skal jeg have mere fokus på?
4. Hvad giver mig mest lyst i arbejdet for tiden – kan jeg få mere af det?

Den halve time om ugen vil gøre dig mindre stresset, fordi du tager og får mere kontrol over situationen. Det kan føre til, at du øger dit mentale nærvær overfor personalet, og det vil igen virke forebyggende på deres stress. De trives bedre, når de oplever virkelig at blive lyttet til af deres leder.

### **Dilemma 4: Bruger jeg tiden rigtigt?**

Jeg er ofte i tvivl om, hvorvidt jeg bruger min tid rigtigt, og om personalet synes, jeg bruger den rigtigt.

Du kan med fordel lave din egen "lederopgavens skal- og kan-krav" og evt. forhandle dem med dit personale. (Se værktøj 1: Prioritering).

Efterfølgende kan denne proces fungere som en god rettesnor for, hvordan du bruger din tid og hvordan dit personale bruger din tid.

## **Andre ideer: tid til fordybelse og refleksion**

1. **Mindmap over arbejdsglæde:** Som alternativ til de fire refleksionsspørgsmål ovenfor, kan du også bruge tiden for dig selv til at tegne en mindmap over din arbejdsglæde. Det gør du ved at tage et blankt stykke papir og skrive "Min arbejdsglæde" i midten med en cirkel omkring.  
Ud fra denne cirkel laver du streger og i enden af dem skrives i punktform de emner, der giver dig arbejdsglæde. Nogle af de emner du finder frem har måske underpunkter, og så kan der tegnes nye ben ud fra dette punkt. Tænk videre og prøv at skabe dig et overblik over det der giver arbejdsglæde: hvordan viser det sig? Hvordan mærker jeg det? Hvordan ser andre det?  
Tag papiret frem, når du synes dine lederopgaver er for meget 'op ad bakke'. Er der noget du kan gøre mere af for at genfinde arbejdsglæden? Tag evt. denne mindmap med som input til jeres leder- eller netværksmøde.
2. En køkkenleder fortæller her, hvordan hun skaber tid til fordybelse, ro og refleksion: "Det sker, at jeg vælger at booke min egen mødekalender i to timer til et møde med mig selv ved Vesterhavet. Før mente jeg at ture ved vandet eller i skoven burde planlægges i fritiden. Men i dag har jeg tit oplevet, hvad en tur ved vandet midt på dagen kan gøre ved mit arbejdsmiljø. Når jeg vender tilbage til kontoret, oplever jeg, at arbejdet glider lettere, og jeg kan træffe beslutningerne (også de hårde) på en anden og bedre måde"

## Alternativ øvelse: prioriter din dag



Du kan også arbejde med prioritering efter denne metode i tre trin:

### 1. FÅ OVERBLIK:

- Hvor meget af din tid disponerer din organisation over? (de definerede generelle og fagligt professionelle ledelsesopgaver)
- Hvor meget af din tid disponerer din chef/ledelse over? (møder, samarbejde, uddelegerede ledelsesopgaver)
- Hvor meget tid disponerer medarbejdere/samarbejdspartnere over? (møder, information, hjælp og støtte)
- Hvor meget tid disponerer du selv over? (arbejde/familie/fritid)

### 2. REFLEKSION

- Hvad fylder for meget? Hvem har aben? Kan den flyttes?
- Kan dine opgaver deles med andre?
- Hvilke opgaver er skal-opgaver, som er en central og uundgåelig del af dit lederjob?
- Hvilke opgaver er kan-opgaver, som måske kan være spændende og udviklende, men som du kan udskyde eller afvikle, hvis du vil?

### 3. STRATEGIER

- Sig nej før tingene vokser dig over hovedet.
- Udskyd ikke det planlagte, tag én ting ad gangen.
- Prøv at lægge perfektionismen væk.

Denne øvelse er hentet fra hæftet "Trivsel i lederrollen" om lederens psykiske arbejdsmiljø.

I kan finde hæftet på [etsundtarbejdsliv.dk](http://etsundtarbejdsliv.dk)

## Dilemma 5: Planlægning af det uventede

Hver gang jeg planlægger min dag, sker der noget uventet, som vælter min planlægning.

Det er vigtigt at din planlægning er realistisk og giver plads til uventede opgaver. Det er også et vigtigt signal til dine medarbejdere, at du ikke kun løser rutineopgaver og løbende opgaver, men også prioriterer opgaver, der virker udviklende på dig som leder.

Mellem halvdelen og en tredjedel af et lederjob bør være rutineopgaver. Det er den perfekte balance mellem kreativitet og udvikling af nye idéer og metoder. De nye og kreative ideer har bedst grobund i en vis mængde rutinearbejde.



### Dilemma 6: Skal jeg passe på mig selv eller medarbejderne

Hvordan passer jeg bedre på mig selv, uden det går ud over personalet.

I praksis kan du arbejde med det på følgende måder (Teksten i parentes henviser til "Faktorer som nedsætter lederens stress"):

- Få ledersupervision eller bliv medlem af et ledernetværk (Faglig og social støtte)
- Gør dine egne mål klare, både på kort og langt sigt (Indflydelse og kontrol)
- Prøv at få tid til så meget af det, du har lyst til i forbindelse med arbejdet (Tilfredshed med jobbet)
- Uddeleger så meget som muligt (Indflydelse og kontrol)
- Prioriter en halv time til lederrefleksion hver uge (Tilfredshed med jobbet)
- Arbejd med dine "kan- og skal-krav" som leder, og gør dem kendte blandt personalet (Klarhed om roller og forudsigelighed)
- Registrer de daglige succeshistorier i din kalender og prøv at lære af dem i den ugentlige lederrefleksion (Tilfredshed med jobbet).

### Alternativ opgave: diskussion i ledergruppen



- Hvilke fordele er der ved, at I sætter jeres eget psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen?
- Er der ulemper?
- Hvilke barrierer forhindrer jer i at tage fat på opgaven. Hvordan kan de barrierer fjernes eller reduceres?
- Hvad skal der til, for at det bliver en fælles opgave for jer – i din ledergruppe?
- Hvad skal bringes videre til jeres ledelse?
- Hvad kan I hver især gøre for at styrke jeres eget psykiske arbejdsmiljø?
- Hvad kan I sammen gøre?
- Hvad skal gøres af den øverste ledelse eller arbejdspladsen som sådan?
- Hvad ligger uden for jeres kontrol og er givne vilkår, som I må acceptere?
- Kan I med fordel gennemføre en leder-APV?

Øvelsen er hentet fra værktøjshæftet "Trivsel i lederrollen" om lederens psykiske arbejdsmiljø.

I kan finde begge hæfter på [etsundtarbejdsliv.dk](http://etsundtarbejdsliv.dk)

### Mere viden om lederens psykiske arbejdsmiljø



BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration har udgivet to hæfter om lederens psykiske arbejdsmiljø. Her kan du læse om, hvordan man klæder sig på til lederrollen og får ideer til at styrke arbejdsglæden. Det er et af de hæfter, du kan finde udpluk fra i dette stressværktøj. Indholdet af de to hæfter er:

1. Trivsel i lederrollen - om at afklare og udvikle sin egen lederrolle. Læs om at sætte grænser, prioritere og lede dig selv.
2. Coaching for ledere - om coaching som metode til at afklare og udvikle sin lederrolle. Læs om hvad der skal til for at du får et vellykket coachingforløb.

Hæfterne kan købes eller hentes som gratis pdf på [etsundtarbejdsliv.dk/for-ledere](http://etsundtarbejdsliv.dk/for-ledere)

# Lederens opgaver med stress

Serien "Vi forebygger stress sammen" består af 10 værktøjer til organisationsudvikling og forebyggelse af stress:

- Hvad er stress?
- Kan og skal krav - fokus på kerneopgaven
- Personlige og kollektive strategier
- Aktiverende APV
- Lederens opgaver med stress
- Omgangstone og kollegialitet
- Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
- Supervision og sparring
- Stresspolitik
- Forandringer og stress

I finder de 10 værktøjer og film på:  
[etsundtarbejdsliv.dk/stress](https://etsundtarbejdsliv.dk/stress)

Værktøjerne er udviklet til ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter og MED/ Arbejdsmiljøorganisationen på sygehuse, i hjemmeplejen, døgntilbud, dagtilbud og privat praksis samt interne konsulenter, som arbejder med arbejdsmiljø, HR og uddannelse.

Start med at læse Værktøj 1: Hvad er stress? Her finder I vigtige informationer om stress og gode råd til arbejdet med de øvrige værktøjer.

Formålet med "Lederens opgaver med stress" er at støtte lederen i at forebygge og håndtere både medarbejderes og egen stress.

til gavn for ledere,  
ere.

: for Arbejdsmiljø for  
dministration deltager  
et af arbejdsmarkedets

er med stress' og læs mere  
bet for Arbejdsmiljø for  
dministration på



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration