

Velliv



Til ledere

# Hvad ved du?

- forebyg stress på arbejdspladsen

Materialet er udarbejdet i samarbejde mellem Velliv og PPclinic

### **Pension og sundhed hænger sammen**

Ligesom det er vigtigt for din tryghed, at din pensionsopsparing matcher dit liv og dine ønsker for fremtiden, er det vigtigt, at din sundhed gør det muligt at leve dine drømme.

Dine forsikringsdækninger i Velliv er et sikkerhedsnet, hvis uheldet rammer, eller helbredet svigter. Men som dit pensionselskab finder vi det også naturligt at bidrage til at fremme sundhed, trivsel og det gode liv – nu og i alderdommen.

Virksomhed eller privatperson? På vores hjemmeside finder du relevant inspiration til at styrke den mentale og fysiske sundhed, uanset om det er til dig selv eller din virksomhed.

Læs mere på [www.velliv.dk](http://www.velliv.dk)

### **Trivsel og stressforebyggelse på arbejdspladsen**

PPclinic er en landsdækkende psykologisk og psykiatrisk privatklinik, som er førende inden for stressforebyggelse og behandling af psykiske helbredsproblemer.

Igennem de seneste 17 år har vi oparbejdet en solid viden om og erfaring med ledelse og organisationskultur, der i kombination med vores sundhedsfaglige baggrund har givet os et enestående udgangspunkt for at hjælpe virksomheder gennem alle led af stressforebyggelse og -håndtering.

Vi ved, at stress kan forebygges ved at gribe tidligt ind. Det handler om at vide hvordan.

Læs mere på [www.ppclinic.dk](http://www.ppclinic.dk)

# Hvad ved du?

## - Forebyg stress på arbejdspladsen

### Fælles forebyggelse af stress

"Åh, jeg er bare så stresset i dag," siger din 14-årige datter, mens hun løber ud ad døren for at nå til håndbold. Men er det reelt stress, det handler om, når hun siger sådan? Og hvordan finder vi ud af, hvornår vi skal være bekymrede og gribe ind, og hvornår vi ikke skal?

Dette hæfte handler om stress og om, hvordan I som virksomhed kan arbejde med at forebygge det. Vi kommer ikke med en let løsning, men vi kommer med vores bud på, hvad der skal til for at undgå, at tidlige stress-symptomer bider sig fast og ender med en sygdomsmeddelelse.

Vi har to vigtige pointer, som vi vender tilbage til flere gange i hæftet. For det første betaler det sig at forebygge. Jo bedre I er til at genkende symptomerne og handle hurtigt på dem, desto lettere er det at undgå en ond spiral, hvor symptomerne udvikler sig til en egentlig stresstilstand. For det andet mener vi, at arbejdspladsen er et helt centralt sted for denne forebyggelse. Vi siger ikke, at stress kun skyldes arbejdsrelaterede forhold, men stress-symptomer vil ofte vise sig på arbejdspladsen, og I vil her kunne hjælpes ad med at lægge en plan. For stress-symptomer kræver aktiv handling – lige meget hvor og hvorfor de er opstået.

Første del af hæftet handler om stress, om stress-symptomer, om forskellen mellem travlhed og stress, om vigtigheden af at arbejde med forebyggelse i det, vi kalder fredstid, og om den stressforebyggende metode. Den anden del handler om, hvordan du som leder er opmærksom på dine medarbejdere og over dig i stressforebyggende ledelse.

Hæftet kan suppleres med to forskellige sæt dialogkort. Det ene sæt kan I bruge til dialogen i afdelingen, hvor både medarbejdere og ledere byder ind. Det anden sæt er henvendt til jer i ledergruppen og har fokus på stressforebyggende ledelse. Formålet med begge sæt dialogkort er at få budskaberne i hæfterne til at leve på arbejdspladsen og sikre, at I ikke bare læser, men også taler om, hvordan I hjælper hinanden med at forebygge stress. For stress på arbejdspladsen kan forebygges – med den rette viden, forståelse og aktiv handling.

### Stress i stigning

På trods af at der tales og skrives meget om stress, vokser antallet af mennesker, der oplever stress-symptomer. I 2004 angav ni procent af den danske befolkning, at de ofte følte sig stressede. Siden er tallet vokset til 25 procent, og det stiger fortsat. Noget peger altså på, at vi som samfund ikke får bygget bro mellem teorierne om stress og effektiv stressforebyggelse i praksis, og vi har endnu ikke formået at få knækket stresskurven.



Symptomerne på stress kan være både fysiske og psykiske. Og de kan være voldsomme. Hvis du selv har været sygemeldt med stress, eller hvis du kender én, som har, ved du, at de symptomer, man kan mærke i forbindelse med stress, kan være meget ubehagelige og opleves truende. Symptomerne er reelle, og man kan blive syg af dem, hvis der ikke bliver grebet ind i tide.

### **Forskellen mellem stress og travlhed**

De fleste mennesker kender oplevelsen af at have travlt. For nogle opleves det ubehageligt, men mange udtrykker, at det også kan være inspirerende og tilfredsstillende, fordi de får udrettet en masse og føler glæde ved deres egen indsats.

Et vist niveau af stress kan give os energi og skærpe vores sanser. Det kan få os til at præstere noget ekstraordinært og gøre os til high performers. Et passende stressniveau, der opleves som travlhed, skal vi altså ikke være bange for. Dér, hvor vi skal være opmærksomme, er, hvis travlheden fortsætter, og stressniveauet øges, og vi glemmer eller mister muligheden for at restituere, det vil sige at gear ned og samle energi igen. Det er her, ubalancen og oplevelsen af at miste kontrollen sætter ind, og stress-symptomerne udvikler sig.

Kunsten er ikke at fjerne belastning eller travlhed, men løbende at holde øje med sin tilstand og justere stressniveauet efter behov. Du behøver ikke være bekymret for, at en svær stresstilstand kommer ud af det blå. Det gør den ikke. Der vil altid have været symptomer, før du får det så dårligt, at du mister kontrollen. Det handler om at kende symptomerne, tage dem alvorligt og handle derefter.

### **Symptomer på stress**

Når det handler om stress, er der en række symptomer, som de fleste mennesker oplever. Det er ikke sikkert, man oplever alle symptomerne, men de fleste oplever mere end et. Mange mennesker kender et eller flere af symptomerne, som også viser sig i andre situationer, fx kan både hovedpine og træthed jo også være et tegn på, at man er ved at få influenza, eller at man har drukket for lidt vand. Symptomerne er derfor ikke bekymrende i sig selv – det handler om, at de ikke skal fortsætte. For at man kan tale om stress, skal symptomerne have været til stede i mere end to uger.



## Tidlige tegn på stress

### → Fysiske tegn

- Hovedpine
- Svimmelhed
- Uro i kroppen
- Hjertebanken
- Muskelspændinger
- Tendens til at svede
- Kortåndethed
- Mundtørhed
- Infektioner
- Ondt i maven
- Hyppig vandladningstrang
- Ændret appetit
- Kvalme
- Forstoppelse
- Diarré
- Nedsat sexlyst

### → Psykiske tegn

- Tankemylder
- Negative, selvkritiske eller bebrejdende tanker
- Bekymringer
- Angst
- Svingende humør, nedtrykthed
- Skam
- Skyldfølelse, dårlig samvittighed
- Irritabilitet, vrede
- Træthed
- Søvnproblemer
- Hukommelses- og koncentrationsbesvær
- Ubeslutsomhed
- Nedsat selvtillid
- Lettere til gråd

# Stress kræver ikke bare fred og ro – det kræver handling

Hvis man tror, at stress er én fast defineret og tydeligt afgrænset sygdom udløst af en udefrakommende (over)belastning, tror man sandsynligvis også, at der findes én rigtig behandling. Og de fleste vil nok sige, at det er fred og ro.

Men stress er meget mere nuanceret end som så og kan dække over en lang række forskellige tilstande. I en kortere periode kan der være behov for fred og ro og en sygemelding hos den, der oplever voldsomme stress-symptomer. Fred og ro dæmper – måske – stress-symptomerne for en tid og kan lægge låg på nogle bekymringer, negative tanker og følelsen af ubehag, men det indebærer også en risiko for, at de samme tanker og følelser og det fysiske ubehag bliver forværret, hvis der ikke bliver taget fat i at skabe en holdbar løsning tidligt i forløbet.

## **Et nuanceret syn på stress**

Hvis vi vil forstå stress og udvikle effektive metoder til at forebygge, er der behov for at udfordre myterne og nuancere forståelsen af stress. Stress kan være et overbelastningsfænomen, der udvikler sig som reaktion på for meget arbejde, sådan som mange mener i dag. Men det er ikke nødvendigvis sådan, det hænger sammen. Vi bør i langt højere grad forstå stress som en individuel tanke- og følelsesmæssig reaktion på en oplevet belastning. En reaktion, der kan opstå af mange forskellige årsager.

Derfor kan vi aldrig knække stresskurven med en indsats, der er den samme for alle, fx at reducere arbejdsmængden, at forbedre medarbejderens generelle sundhed eller at flytte medarbejderen væk fra arbejdspladsen. Vi skal også interessere os for den enkelte persons oplevelse og fortolkning, det vil sige de tanker og følelser, som vedkommende har om den belastning, han eller hun oplever.

## **Stress handler om følelser og tanker**

Stress kan komme af en eller flere udefrakommende belastninger: det kan fx være for mange eller komplekse opgaver på arbejdet kombineret med private udfordringer som sygdom i familien eller en skilsmisse. Altså belastninger, som kræver noget særligt af os over en længere periode. Men det kan også komme af bekymringer, negative tanker og en oplevelse af uretfærdighed eller af at miste overblik og kontrol i sit liv. For eksempel har du sikkert selv prøvet at kigge i din kalender og mærket en reaktion bare ved at se alle de ting, du skal nå i den kommende tid. Du er ikke belastet her og nu, men dine tanker om, hvordan du skal nå det hele, og følelsen af uro og angst for, hvordan det skal gå, kan skabe denne reaktion.

Måden, vi hver især reagerer på, handler i høj grad om vores oplevelse af situationen, og af hvor meget kontrol, vi oplever. Vi har en tendens til at tænke, at



Vi skal huske på, at vi har et gensidigt ansvar for at passe på hinanden. Også når det går stærkt.

belastningen straks skal fjernes, hvis vi oplever stress-symptomer, men nogle gange er det vigtigt at stoppe op og se nærmere på, hvorfor vi oplever et pres, inden vi uden videre fjerner belastningen. I den grønne boks kan du læse et eksempel på, hvordan to personer kan opleve en arbejdsopgave helt forskelligt og opleve helt forskellige grader af pres i forbindelse med den. Læg mærke til, at opgaven – den objektive belastning – er den samme,

men en oplevelsen og fortolkningen af situationen er meget forskellig. Eksemplet viser, at stressforebyggelse ikke nødvendigvis ligger i at fjerne opgaven, men i at undersøge, hvordan det enkelte menneske oplever og fortolker situationen. Der er altså tale om tre led:

- Belastningen
- Den individuelle fortolkning
- Reaktionen

### Utryghed eller nysgerrighed – vi reagerer forskelligt

En leder går ind til én af sine medarbejdere og fortæller om en stor ny opgave, som vedkommende skal være ankerperson på. Den er kompleks og vigtig, men rammerne er indtil videre ikke helt klare. Medarbejderen kan reagere på to måder:

#### A:

"Åh nej, det, jeg hører min chef sige, er, at jeg alene har ansvaret for, at opgaven lykkes. Jeg må selv finde ud af, hvordan jeg skal gøre, og hvordan jeg får løst mine andre opgaver samtidig. Han forventer, at jeg kan klare det – ellers havde han vel ikke givet mig opgaven. Hvis jeg ikke klarer det, skuffer jeg ham, og hvem ved, måske kan de så ikke bruge mig her længere."

#### B:

"Det er en kompleks, men spændende opgave. Min chef har bedt mig være ankermand, så jeg må prøve at tage de første skridt og forsøge at skabe mig et overblik. Hvis det bliver for vanskeligt for mig, må jeg bede om hjælp fra min chef eller mine kollegaer. Jeg må finde ud af, hvor lang tid jeg skal bruge på det, så jeg ved, hvilke andre opgaver jeg ikke kan nå, og så må jeg tale med min chef om det."

### Fra belastning til reaktion

Den Tredelte Model gør op med den traditionelle måde at anskue stress på. Modellen viser, at det ikke kun handler om at kigge på eller fjerne belastningen. Det handler i mindst lige så høj grad om at interessere sig for det enkelte menneskes individuelle oplevelse og fortolkning af situationen. Og det har en stor betydning, når vi på arbejdspladsen skal arbejde sammen om at forebygge stress.

### Den stressforebyggende metode

Det er vores oplevelse, at der er meget berøringsangst til stede, når det handler om stress. Fx kan både ledere og kollegaer blive usikre på, om situationen nu reelt er slem nok til, at de kan sige noget til en stressramt person. Og personen selv håber ofte, at symptomerne går over, eller skammer sig over dem og undgår derfor også helst at tale om dem. Men hvis ingen griber ind, bliver resultatet sandsynligvis, at stressreaktionen får lov til at udvikle sig.

Hvis vi for alvor skal forebygge stress, er det afgørende, at vi allesammen bliver bedre til at gribe tidligt ind.

Vi foreslår en metode med fire vigtige trin:

**TRIN 1 Spot det** – vær opmærksom på de tidlige stress-symptomer.

**TRIN 2 Spørg og forstå** – vær professionelt nysgerrig, og undersøg, hvad stress-symptomerne reelt skyldes. Måske er det ikke den ydre belastning, men noget helt andet, der er på spil.

**TRIN 3 Find løsningen** – find i dialog ud af en løsning og prøv den af.

**TRIN 4 Følg op** – hold opfølgende samtaler for at sikre, at løsningen er holdbar, og juster hvis nødvendigt.

Som arbejdsplads kan I starte med at beslutte, at I følger metoden. Vi foreslår, at I ledere derefter tager ansvar for at følge de enkelte trin i processen. Vær sammen nysgerrige på, hvad symptomerne handler om, og hvilken løsning der kan prøves af. Og hold fast i opfølgingsmøderne. Det behøver ikke være særlig svært at gribe tidligt ind, ligesom løsningen ikke behøver at være meget omfattende.

## Den Tredelte Model



Kilde: 'Jeg gør det i morgen – fra undgåelse til stressforebyggende ledelse' af Helle Folden Dybdahl, Jesper Karle og Lars Aakertlund, PPublishers 2018.



## Ambitionen på arbejdspladsen:

### Dialog og aktiv handling

Selvom en virksomhed arbejder aktivt med stressforebyggelse, kan det ikke altid undgås, at medarbejderne oplever stress-symptomer. Men ved tidlig indgriben undgår vi, at symptomerne udvikler sig til en reel stresstilstand. Stress på arbejdspladsen er ikke noget, man hverken som medarbejder eller leder kan forebygge eller håndtere alene. Stress skal håndteres i fællesskab. En arbejdsplads, der gerne vil løse en stressproblematik med venstre hånd, eller hvor det kun er nogle ledere og medarbejdere, der ønsker en ændring, vil have svært ved at lykkes. Det samme gælder en arbejdsplads, hvor man taler om stressforebyggelse, men hvor der reelt ikke er handling bag ordene. Stressforebyggelse kræver dialog og aktiv handling.

Dialog handler i høj grad om at blive enige om, hvilken arbejdsplads I ønsker at have sammen. Vi skal væk fra at tale om skyld, men langt hellere tale om, hvordan I sammen har et ansvar for at forebygge stress, hvis der skal skabes en forandring.

Det kan også være vigtigt at have en dialog om, hvad der står i vejen for, at I taler om stress. Der kan være både udtalte og udtalte forestillinger om stress, som præger kulturen på arbejdspladsen og som betyder, at hverken medarbejdere eller ledere tør tage fat i dialogen.

Er der en særlig kultur a la "rigtige mænd får ikke stress – det er et tegn på svaghed"? En forestilling om, at "har jeg først vist tegn på stress-symptomer, bliver jeg aldrig forfremmet"? Eller "stress-symptomer er et bevis på, at jeg ikke dyrker mindfulness nok – det er min egen skyld"? Hvis denne tankegang er til stede, er det klart, at man ikke ønsker at tale højt om stress-symptomer, og så er det svært at skabe en dialog og dermed forebygge reelle stress-tilstande.

## Vigtigt at vide om stress

- Stress er en normal reaktion, som alle mennesker kan udvikle.
- Stress er en tanke- og følelsesmæssig reaktion på noget, et menneske oplever som svært eller som en belastning.
- Belastningen kan skyldes arbejde, men den kan også skyldes alt muligt andet.
- Stress kan hænge sammen med arbejds-mængden, men gør det langt fra altid.
- Når stress ikke altid skyldes for meget arbejde, kan stress heller ikke altid kureres med fred og ro eller færre opgaver.
- At opleve kortvarige stress-symptomer er en naturlig del af det at være menneske og er ikke farligt. Vi skal ikke være bange for stress-symptomerne, men sørge for, at de ikke fortsætter og bliver værre.
- Forebyggelse virker, hvis vi fokuserer på oplevelsen og fortolkningen af belastningen hos den enkelte.
- Forebyggelse virker, hvis vi griber ind, når symptomerne begynder – ikke hvis de har udviklet sig til sygdom. Symptomerne begynder ofte med utilfredshed i forbindelse med en forandring eller en oplevelse af uretfærdighed.
- Arbejdspladsen er en del af løsningen, uanset om årsagen til stress-symptomerne kommer fra arbejds- eller privatlivet.



### **Arbejde i fredstid – retningslinjer, roller og forventninger**

Meget af det stressforebyggende arbejde kan med fordel foregå i fredstid. Fredstid betyder en periode, hvor der ikke er svære sager i gang, men derimod ro og stabilitet i gruppen. I stedet for at ånde lettet op og krydse fingre for, at der aldrig dukker stress-symptomer op igen, er det tværtimod på dette tidspunkt, I kan få lagt den bedste plan for, hvordan I forebygger stress.

Vi kan ikke planlægge alt, men hvis vi på arbejdspladsen gør os umage med at være tydelige om retningslinjer, forventninger, aftaler og ansvar, vil det være lettere for alle parter at udfordre den undgåelsesadfærd, som ofte er til stede, når det handler om stress. I stedet for at se tiden an, fordi vi er usikre på, hvad der er det rigtige at gøre, vil det være lettere at handle, tage dialogen og arbejde sammen om en løsning.

Arbejdspladsen er efter vores mening det bedste udgangspunkt for den indsats, der for alvor kan føre til mindre udbredt stress. Og det mener vi, selv om mange mennesker tror, at det er derfra al stressen stammer, og at arbejdspladsen er et sted, man skal søge væk fra for at slippe af med problemet. Hvis vi kan erkende og acceptere, at stress kræver en interesse for det enkelte menneske, og vi begynder at arbejde ud fra det, kan vi nå langt.

Fordi stress opstår af mange forskellige årsager, bør vi også forebygge og håndtere med forskellige individuelle løsninger, afhængig af, hvad det enkelte stressramte menneske oplever. Vi skal være nysgerrige på os selv og hinanden og hjælpe hinanden med at forstå, hvad der skal til for at få lagt en god plan.

# Gode emner at vende i fredstid

## → **Stresspolitik**

Hvordan forstår I stress på arbejdspladsen? Hvad er arbejdspladsens ambition? Ønsker I at følge den stressforebyggende metode?

Tal om, hvilke retningslinjer I ønsker at have. Hvad gør man, når en medarbejder eller leder har stress-symptomer? Hvilke muligheder er der for at få hjælp, og hvem går man til?

## → **Ansvar**

Hvilket ansvar har I hver især? Medarbejdernes ansvar kan fx være at melde åbent ud, når der dukker symptomer op, mens en leders ansvar er at lytte åbent, tage symptomerne alvorligt og hjælpe med en plan, hvis en medarbejder banker på. Det er vigtigt, at alle accepterer, at de har et ansvar, hvis forebyggelsen skal have en effekt.

## → **Forventninger**

Skriv også gerne ned, hvilke forventninger I har til hinanden som medarbejdere, kollegaer og ledere. Dette gælder også arbejdsmiljørepræsentanter eller tillidsrepræsentanter, hvis det er personer, I har på jeres arbejdsplads. Et eksempel kan være at få talt igennem og beskrevet, hvordan man kan forvente, at en medarbejder vil reagere, hvis han eller hun lægger mærke til tegn på stress hos en kollega. Hvis I først har aftalt, at man gerne må spørge, hvis man bliver bekymret, vil det være lettere at tage fat i en kollega med stress-symptomer og hjælpe personen videre, end hvis det er op til den enkelte at tage en beslutning.

# Stress-forebyggende ledelse

## Guldorn – et vigtigt fundament

Anbefalingerne "De 6 guldorn" fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har længe dannet ramme for, hvordan man arbejder med at forebygge stress på arbejdspladsen. Og for virksomheder, der følger de seks faktorer, kan indsatsen være med til at gøre en forskel for medarbejdernes trivsel og stressniveau, viser forskningen.

## De 6 guldorn

1. Indflydelse
2. Social støtte
3. Belønning
4. Forudsigelighed
5. Mening
6. Krav

Kilde: Tage Søndergaard Christensen, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Helt overordnet er det vigtigt, at I som arbejdsplads har fokus på at tage højde for så mange af disse

faktorer som muligt, når det handler om stressforebyggelse. Som leder er det relevant at kigge på listen og spørge sig selv, hvilke guldorn I har på arbejdspladsen? Hvis I har få eller ingen, vil det være et godt sted at starte.

Hvis du oplever, at I har styr på de fleste guldorn, kan du imidlertid ikke bare læne dig tilbage. Guldornene kan få jer en del af vejen og sikre et godt grundlag, når det handler om stressforebyggelse, men der skal mere til. Som leder spiller du en vigtig rolle i dette arbejde.

## Din rolle som leder

I rollen som leder har du en stor betydning for medarbejderen. Din måde at være på er vigtig for, hvordan medarbejderen fungerer i jobbet. Og du har både et formelt og etisk ansvar for at følge med i, hvordan medarbejderen trives. Det er også i din rolle som leder, at du kan være med til at skabe en kultur og nogle gode retningslinjer for, hvordan I som arbejdsplads forebygger stress. Måske betragter du først og fremmest dig selv som faglig leder, men interessen for medarbejderen som menneske er en vigtig del af jobbet, også selvom det ikke er det, I taler mest om. I forbindelse med stressforebyggelse er netop dette ansvar og interessen for medarbejderen som både medarbejder og menneske noget af det, der kan udfordre mange ledere. For hvordan

## De 6 guldkorn

### Indflydelse

Medarbejderne har indflydelse på arbejdet og arbejdsbetingelserne. Det kan være arbejdstiden, hvem man arbejder sammen med, valg af redskaber eller procedurer, arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsstedets indretning osv.

### Social støtte

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

### Belønning

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

### Forudsigelighed

Forudsigelighed handler om at få de relevante informationer på det rigtige tidspunkt. Det vigtige her er at undgå uvished og ængstelse hos den enkelte. Forudsigelighed handler om de store linjer, ikke om detaljerne i hverdagen.

### Mening

Medarbejderne kan se, hvordan det, de selv laver, har sammenhæng med det samlede produkt. Arbejdet har en mening i arbejdet ud over selve det at tjene penge.

### Krav

Kravene kan være både arbejdspress og arbejds-mængde, og her gælder det om at finde et niveau, som er passende for den enkelte. Der skal hverken være for meget at lave eller for lidt, og arbejdet skal hverken være for svært eller for let. Endelig skal kravene være klare. Medarbejderne skal altså vide, hvornår arbejdet er fuldført godt nok.



indgår man i en professionel dialog med en medarbejder om noget, der kan opleves så personligt som stress-symptomer? Hvordan taler man med sin medarbejder om, hvordan de har det – både på arbejdspladsen og i det hele taget – uden det bliver for personligt? Det vil vi kigge mere på i det følgende.

### Små adfærdsændringer

Som leder er din rolle at være opmærksom på, hvordan dine medarbejdere trives og præsterer. At holde øje med stress-symptomer er en naturlig del af dette, for med stress-symptomer følger ofte mistroivsel, frustration og fejl.

På side 5 oplistede vi de mest almindelig stress-symptomer, som du bør kende til. Samtidig er det dog vigtigt at understrege, at symptomerne i den tidlige fase langt fra altid er synlige for andre. Det er symptomer, som medarbejderen mærker, og hvis medarbejderen ikke siger noget højt til dig som leder, kan det være svært at opdage. Men hvad gør du så? Der er sandsynligvis nogle synlige ændringer, som er lidt lettere for dig at bemærke. Det kan i starten være små, umærkelige ændringer, men de kan være tegn på begyndende stress og er derfor vigtige at lægge mærke til. Her kommer en liste over de mest almindelige adfærdsændringer.

## ADFÆRDSÆNDRINGER (synlige for dig som leder)

- Manglende overblik
- Ubeslutsomhed
- Mindre entusiasme og interesse
- Undgåelsesadfærd
- Tilbagetrækning fra fællesskabet
- Overspringshandling
- Anspændthed
- Kynisme og tab af empati
- Nedsat hygiejne
- Sjusket påklædning
- Øget brug af stimulanser, fx kaffe, sukker, nikotin og alkohol

Når du skal være opmærksom på dine medarbejdere, er det disse adfærdsændringer, du i første omgang skal kigge efter og lægge mærke til. Ændringerne er

ikke ensbetydende med, at der er noget galt – der kan være mange forklaringer på, hvorfor medarbejderen har ændret adfærd. Du kan dog med fordel holde øje med disse adfærdsændringer, fordi det giver dig et signal om, at noget har ændret sig. Hold øje over et par uger, og tag herefter fat i medarbejderen, hvis du synes, det fortsætter. Vær professionelt nysgerrig.

### Professionelt nysgerrighed – hvad vil det sige?

Professionelt nysgerrighed er en måde at spørge ind til medarbejderen og dennes trivsel, uden at fortolke og komme med forklaringer på det, du hører. Du skal hverken forholde dig vurderende eller løse problemer, du skal blot forstå mere om medarbejderens oplevelse. Uanset, om du deler den oplevelse, medarbejderen har af situationen, eller ej, er målet at se verden fra medarbejderens perspektiv. Derfra har du bedre forudsætninger for senere at finde en løsning sammen med medarbejderen.

Det kan fx være, at medarbejderen føler, der er alt for meget at lave, men du ved, at der ikke ligger for mange opgaver hos medarbejderen. Her handler det om at abstrahere fra det, du ved, og de følelser, det måtte vække i dig, når en medarbejder, som du vurderer, har god tid, klager over for mange opgaver. Fokus er på at finde ud af, hvad der gør, at medarbejderen har denne oplevelse af ikke at kunne nå sine opgaver. Er det noget andet, som presser medarbejderen?

At være professionelt nysgerrig betyder, at du bliver i rollen som leder. Du er ikke medarbejderens ven eller fortrolige, men i din rolle som leder undersøger du, hvordan du kan forstå medarbejderen og hjælpe denne videre. Du tager den enkelte medarbejder alvorligt, men glemmer ikke dit ansvar for kollegerne, arbejdspladsen og jeres kerneopgave.

### Skelnen mellem private og arbejdsrelaterede årsager

Er det relevant at skelne mellem private og arbejdsrelaterede årsager til stress? Ja og nej. Det er ikke vigtigt, i forhold til om du skal gøre noget eller ej. Men det er vigtigt, i forhold til hvad du skal gøre. Uanset om medarbejderen er presset og stresset over noget arbejdsmæssigt eller noget privat eller, som det ofte gør sig gældende, en kombination af de to, er det i din interesse som leder at hjælpe medarbejderen. Hvis medarbejderen ikke fungerer,



Fokus er på at finde ud af, hvad der gør, at medarbejderen har denne oplevelse af ikke at kunne nå sine opgaver. Er det noget andet, som presser medarbejderen?

går det i sidste ende ud over produktiviteten og dermed virksomhedens resultater. De fleste virksomheder har desuden et ønske om at hjælpe medarbejderne til at trives på arbejdet såvel som hjemme.

Hvis medarbejderen især har udfordringer på arbejdet, har du som leder en central rolle i forhold til at drøfte det nærmere og få et overblik over, hvad der presser medarbejderen. Måske handler det om at få skabt en mere klar retning og prioritering. Det kan være, at medarbejderen skal skærmes for visse typer opgaver i en periode, have hjælp til at løse samarbejdskonflikter eller noget helt andet.

Hvis problemstillingen er af mere privat karakter, er din opgave som leder at tale om, hvordan det påvirker indsatsen på arbejdspladsen, og at undersøge, om noget i rammerne kan tilpasses, så medarbejderen i en periode kan få mere overskud til at håndtere sine private problemer. Der kan også være tale om at hjælpe medarbejderen til professionel hjælp gennem HR og/eller en forsikringsordning. Du skal ikke være den, medarbejderen bruger til at bearbejde sine private problemer, men i mange tilfælde kan det være rart for medarbejderen at fortælle, hvad der er galt, og undgå misforståelser. Det gør det også lettere for dig at være med til at finde en løsning rent praktisk.

### **Bliv stående på bredden**

Hvis du som leder skal hjælpe dine medarbejdere med professionel nysgerrighed og gode løsninger, er det altafgørende for at lykkes med at stoppe stress-symptomerne, at du ikke bliver revet med af dine egne følelser eller holdninger. Vi har lånt et begreb, som vi kalder "at blive stående på bredden" fra Acceptance and Commitment Therapy, da det meget fint illustrerer den situation, du som leder ofte står i, når en medarbejder kommer ud af balance.

Forestil dig, at du står på bredden af en flod. Nede i floden er medarbejderen. Floden repræsenterer alt det, der foregår i medarbejderen – tanker, følelser, fysiske oplevelser. Det skulper og plasker. Strømmen er stærk og tager til for hver dag, du kigger på den. Medarbejderen har brug for dig. Strømmen hvirvler ham rundt. Han oplever, at han har mistet kontrollen over sin hverdag og kan ikke selv komme hen til bredden. Desuden er det svært for ham at navigere, mens han er nede i floden. Han har for

eksempel svært ved at se, hvilken bred der er nærmest. Han træffer irrationelle beslutninger. Måske svømmer han i den gale retning.



Befinder din medarbejder sig i en svær situation skal du ikke 'springe i floden', men blive stående på bredden – derfra kan du holde overblik og fokus og tilbyde den bedste hjælp.

For at hjælpe medarbejderen må du blive stående på bredden. Din medarbejder har brug for dit overblik og din ledelse. Det kan være udfordrende at blive stående. Din intuition siger dig, at du skal springe i floden, og du oplever formentlig også "invitationer" til det. Måske vækker medarbejderens adfærd følelser i dig – det kan være medlidenhed, irritation eller andre følelser. Følelser, som frister dig til at springe i floden, uden at du selv er klar over det – det er din egen intuitive reaktion. Medarbejderen kan have følelser som vrede og frygt – stærke følelser, som smitter dem, der er i nærheden. Men hvis du bliver smittet af hans følelser, lander du i det samme som medarbejderen; et virvar af negative følelser og irrationelle tanker. Ofte ser vi det først, når vi er sprunget ned fra bredden og er i floden sammen med medarbejderen. Det kan føre til bebrejdelse, mistillid, medlidenhed, misforstået hensyn med mere.

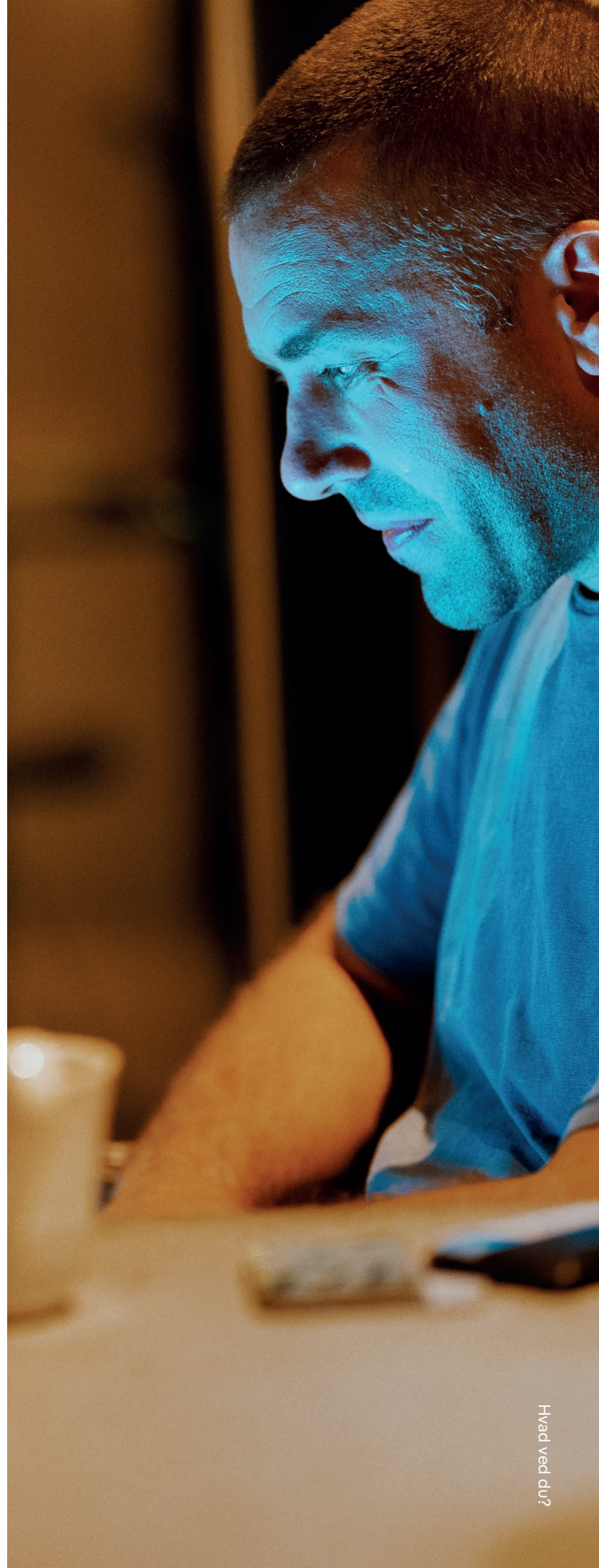
Prøv at fastholde billedet af at stå på bredden, når du taler med dine medarbejdere. Det vil kunne hjælpe dig med at holde fokus og holde dine egne tanker og følelser i ro, så du kan være professionel og tilbyde den rigtige hjælp. At blive stående på bredden er lettere, når du selv er i balance og ikke skulper rundt i din egen flod.

Som leder er det centralt, at du har fast grund under fødderne, hvis du skal kunne forebygge stress-symptomer hos dine medarbejdere. Samtidig er du som leder ikke selv immun over for stress-symptomer. Vær opmærksom på dig selv



## Vær opmærksom på dig selv og dine strategier til at forebygge stress:

- Hvordan har jeg det? Kig på listen over symptomer på side 5. Kan du krydse nogle af?
- Hvor får jeg sparring til at vende mine udfordringer?
- Hvem hjælper mig ind til bredden, hvis jeg er faldet i floden?





og på, hvilke strategier du selv bruger for at forebygge stress. Tal også med dine kollegaer i ledergruppen eller med din egen leder om, hvordan I kan hjælpe hinanden med at forebygge stress.

### **Hvordan inviterer du til dialog?**

Vi møder mange ledere, som gerne vil have denne dialog med deres medarbejdere, men som er usikre på, hvordan de skal invitere til dialogen. Som nævnt i den indledende del er det afgørende at få lagt de gode retningslinjer i fredstid. Hvis I aldrig har talt om, at du som leder ønsker, at I skal tale om tidlige stress-symptomer, kan det være svært at begynde. Den enkelte medarbejder, som du pludselig inviterer ind til en snak, kan hurtigt få bekymrede fantasier om, hvorfor du spørger ind til ham eller hende.

Inviter helst til dialog i fredstid, inden problemet opstår. Fortæl åbent om, hvordan du gerne vil have, at I samarbejder om at opdage de tidlige stress-symptomer, så I når at tage hånd om dem, inden de udvikler sig. Meld gerne ud, at dit mål er at være professionelt nysgerrig, for på den måde at kunne være den bedste hjælp for medarbejdere i forhold til at finde en løsning. Bed om feedback, så du kan blive den bedst mulige leder for dine medarbejdere.

Nogle gange når vi som arbejdsplads ikke at tage dialogen i fredstid, men først når vi står med en konkret stressudfordring – fx en eller flere kollegaer, der er sygemeldte. Det kan gøre det lidt sværere for medarbejderne at høre budskabet i det, du som leder siger, fordi de er optaget af den konkrete udfordrende situation. Det ændrer dog ikke på din udmelding som leder, hvor du opfordrer til dialog og fælles søgen efter en løsning. Hvis du i medarbejdergruppen har medarbejdere, som allerede har stress-symptomer, kan det være vigtigt at tale med disse personer individuelt og være tydelig om, hvordan du ønsker, I skal samarbejde om en god plan.

En aktuel håndtering af en stress-problematik kan godt være første skridt til en god plan for fremtidig forebyggelse. Som leder kan du i den konkrete sag gå forrest og vise, hvordan du inviterer til dialog, og hvordan I kan samarbejde om at finde og afprøve løsninger. Det kan være med til at skabe trykthed i medarbejdergruppen, at alle kan se, hvordan du som leder tager fat i problemstillingen, og det vil gøre det lettere at opsøge en dialog med dig, når de ved, hvad de kan forvente.



At invitere til dialog betyder ikke, at du kan tilbyde al den hjælp og støtte, din medarbejder kunne ønske sig. Du er stadig leder og har stadig ansvar for både den enkelte medarbejder, kollegaerne, afdelingen, arbejdspladsen og ikke mindst kerneopgaven. Til gengæld kan I igennem dialog tale åbent om, hvad der ønskes, og hvad der er muligt. Hvilke krav der er nødvendige at stille, og hvilke forventninger I kan have til hinanden.

**Vær opmærksom på din egen undgåelsesadfærd**

Når du læser ovenstående, tænker du måske, at du godt ved det meste. Og du vil også handle på det – bare ikke lige i dag. At skulle tale med en medarbejder, der har det svært, og hvor der er mange følelser og tanker i spil, er ikke altid særlig let. Tværtimod er en svær samtale noget, vi ofte har tendens til at udskyde og undgå. Det gælder både, når vi er kollegaer og ledere.

Hvis du som leder skal gøre en forskel, er det imidlertid vigtigt, at du udfordrer din egen undgåelsesadfærd og tager dialogen med den medarbejder, du er bekymret for. Også selvom det er svært. Vær opmærksom på, hvornår din undgåelsesadfærd får dig til at udskyde en dialog – og tag den hellere i dag end i morgen!



Vær opmærksom på, hvornår din undgåelsesadfærd får dig til at udskyde en dialog – og tag den hellere i dag end i morgen!

## Dit ansvar i den stressforebyggende metode

Stressforebyggelse på arbejdspladsen er i høj grad dit ansvar som leder. Ikke desto mindre kan det ikke lade sig gøre, hvis dine medarbejdere ikke tager et medansvar. I begyndelsen introducerede vi den stressforebyggende metode. Hvis den virkelig skal virke, er det centralt, at I på arbejdspladsen samarbejder og gør den til et fælles ansvar.

Den stressforebyggende metode er vores forslag til, hvordan I kan samarbejde om at forebygge stress hos jer. Som leder kan du bruge den til tydeligt at forklare, hvordan du ønsker, I skal arbejde, hvad det er, du vil forsøge, og hvor du har brug for dine medarbejders bidrag. Hvis I holder jer til strukturen og de fire trin, ved I hele tiden, hvor I er, og hvor I er på vej hen, og I kan sammen arbejde målrettet med at forebygge og gribe ind over for tidlige stress-symptomer.

### → Trin 1: Spot det

Lær de mest almindelige stress-symptomer (s. 5) samt de typiske adfærdsændringer (s. 14) at kende, og øv dig i at lægge mærke til dem hos dine medarbejdere. Meld gerne ud på forhånd, at du vil være opmærksom på disse, og at medarbejderne kan forvente, at du vil tage fat i dem, hvis du bemærker noget, der gør dig bekymret eller undrer dig. Inviter på forhånd til, at dine medarbejdere selv tager fat i dig, hvis de begynder at opleve stress-symptomer. Det vil gøre det muligt for jer at gribe ind meget tidlige.

### → Trin 2: Spørg og forstå

Hvis du har spottet en adfærdsændring hos en medarbejder, kan du melde åbent ud og sige: "Det kan godt være, jeg tager fejl, men jeg har lagt mærke til, at ...". Det kan være, du har lagt mærke til, at medarbejderen ikke spiser frokost med sine kollegaer, virker træt, laver mange fejl, virker frustreret eller lignende. Inviter medarbejderen til, at I kan tale om, hvordan det går, og hvordan medarbejderen har det. Er der noget, du med fordel skal vide? Er der noget, som påvirker indsatsen på arbejdet?

Vær professionelt nysgerrig, og parker dine fortolkninger, forklaringer og hurtige handleforslag. Lyt efter, og undersøg, hvad det handler om. Det kan godt være, du ikke er enig eller ikke synes, det hænger sammen. Bliv stående på bredden, og prøv at forstå, hvordan det ser ud fra medarbejderens synspunkt. Du vil nogle gange have lyst til hurtigt at gå videre til en løsning, men prøv at blive lidt længere på dette trin, så du er sikker på, at der ikke er noget, du overser.

Nogle medarbejdere vil afvise, at der er noget i vejen – også selvom de rent faktisk har stress-symptomer. Accepter, at medarbejderen ikke er enig i det, du ser, eller ikke ønsker at dele det med dig, og inviter gerne til en opfølgning, hvor I kan tale om, hvordan det går. Ofte vil bare det, at du som leder spørger ind, sætte nogle tanker i gang hos medarbejderen og få ham eller hende til at tage sin tilstand alvorligt og handle på den.

### → Trin 3: Find en løsning

Når I har talt om, hvad det er, der presser medarbejderen, kan I begynde at undersøge, hvilke løsninger der kunne være hjælpsomme. Hvis medarbejderen fx er presset af private forhold, der betyder, at det er svært at nå det hele, kan det være, at medarbejderen i en afgrænset periode kan bruge noget ferie til at tage fri eller kan arbejde en dag i weekenden mod at tage fri på et andet tidspunkt. Det kan også være, at der i en periode skal være mindre rejseaktivitet end normalt.

Løsningen afhænger meget af problemet og af, hvad der er muligt for arbejdspladsen. Inviter gerne medarbejderen til at komme med sine forslag til, hvad der kunne være hjælpsomt. Nogle gange har medarbejderen ikke selv nogen forslag, og det vil her være en god ide at bringe dine forslag på banen. Det vigtigste er, at I taler om, hvad der kan lade sig gøre, og finder en løsning, der opleves hjælpsom for medarbejderen og er realistisk og mulig for arbejdspladsen. Bemærk, at det ikke altid er særligt store ændringer, der skal til, hvis I griber tidligt ind.

#### → **Trin 4: Følg op**

Når I har fundet en løsning, er det en god ide med det samme at aftale, hvornår I følger op. I behøver ikke afsætte en time til opfølgning, men det er vigtigt, at I sørger for, at den løsning, I har valgt, har en effekt. Hvis ikke, må I arbejde med at justere den eller finde en helt anden løsning. Det er en god ide, at det er dig som leder, der sørger for at tage ansvar for opfølgningen. De fleste medarbejdere vil i forvejen have det dårligt med at være til besvær, og med opfølgningen signalerer du, at du tager problemet seriøst og ønsker at følge løsningen til dørs.

#### **Start i det små**

"Det lyder lettere sagt end gjort," tænker du måske. Det er det også – og så alligevel ikke. De arbejdspladser, der kommer i gang med at tænke på stress-symptomer som noget, der skal bemærkes og håndteres tidligt, og som samarbejder ud fra den stressforebyggende metode, finder hurtigt ud af, at det i starten er ganske små ting, der skal til for at bremse en u hensigtsmæssig udvikling. Og det tager faktisk ikke særlig lang tid, når man først er i gang. Forskellen er, at disse arbejdspladser bruger tid på forebyggelse frem for mistrivsel og sygemeldinger. Det håber vi også, at du og din arbejdsplads har lyst til.



**Du behøver ikke være bekymret for,  
at en svær stresstilstand kommer  
ud af det blå. Det gør den ikke.**



**Velliv, Pension &  
Livsforsikring A/S**

Lautrupvang 10  
2750 Ballerup

Telefon: 70 33 99 99  
kontakt@velliv.dk  
CVR-nr. 24260577

[www.velliv.dk](http://www.velliv.dk)

**Velliv**