



# Forstå og forebyg stress

Anbefalinger til ledere  
med personaleansvar



Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Forstå stress</b> .....	<b>4</b>
<b>På vej mod overophedning?</b> .....	<b>6</b>
Værktøj: Stresstrappen .....	<b>8</b>
<b>Fem typiske belastninger</b> .....	<b>10</b>
<b>Fem vigtige ressourcer</b> .....	<b>14</b>
Værktøj: Belastnings- og ressourcevægten .....	<b>18</b>
<b>Fra skam til stress</b> .....	<b>20</b>
Oversigt: To former for skam, der kan føre til stress .....	<b>24</b>
<b>Vær en god rollemodel</b> .....	<b>26</b>
<b>Samarbejd om at forebygge stress</b> .....	<b>28</b>



## Forstå og forebyg stress

Januar 2018  
Udgivet af BrancheFællesskabet  
for Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig  
administration  
Studivestgade 3, 3.sal  
1455 København K

Styregruppe:  
Akademikerne  
Danske Regioner  
Dansk Socialrådgiverforening  
HK Kommunal  
HK Stat  
KL  
Moderniseringsstyrelsen

Projektledelse:  
Mads Kristoffer Lund

Faglige konsulenter:  
Marie Kingston  
Pernille Pedersen

Redaktion:  
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:  
Karen Krarup

ISBN: 978-87-93332-63-8

# Forord

Stress er et kendt problem i de fleste organisationer. Mange ledere har oplevet, at en medarbejder bliver langvarigt sygemeldt med alvorlige symptomer på stress. Det kan have store menneskelige omkostninger og desuden være både krævende og dyrt for arbejdspladsen.

Der er derfor god grund til at gøre en målrettet indsats for at forebygge stress blandt medarbejderne. Dette hæfte henvender sig til dig, der har ledelses- og personaleansvar på en arbejdsplads inden for offentlig administration.

Hæftet beskriver, hvad stress er, hvordan det typisk opstår og udvikler sig, samt hvad du som leder kan gøre for at forebygge det – på egen hånd og i samarbejde med den enkelte medarbejder, teamet, lederkollegerne og de relevante samarbejdsfora. For stress er sjældent bare den enkeltes problem, og gode løsninger skal som regel findes i fællesskab.

Undervejs i hæftet præsenteres nogle enkle modeller og værktøjer, du som leder kan bruge i din egen

refleksion og i dialog med medarbejdere, lederkolleger og arbejdsmiljøorganisationen. De kan fx bruges, når der er behov for at vurdere stressniveauet på arbejdspladsen eller identificere, hvad der henholdsvis presser og letter i hverdagen.

Hæftet behandler ikke direkte spørgsmålet om, hvordan man kan hjælpe medarbejdere, der alligevel bliver ramt af stress. Dette er beskrevet i flere andre publikationer, der er henvist til bagerst i hæftet.

Hæftet bygger ovenpå mange års forskning i og konsulentarbejde om arbejdsrelateret stress. Det trækker især på erhvervspsykolog Marie Kingston og postdoc Pernille Pedersen, der undervejs har leveret værdifulde bidrag til fremstillingen.

Materialet er udviklet i samarbejde med BFA Finans.

Med venlig hilsen

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig Administration



# Forstå stress

**Vi er nødt til at tale mere præcist om stress og forstå, hvordan det opstår og udvikler sig.**

Stress er et elastisk begreb. Vi bruger det til at beskrive vores følelse, når vi er fanget i en bilkø på vej til et vigtigt møde: "Der blev jeg godt nok lidt stresset". Men også, når vi fortæller, at en kollega "gik ned med stress for syv måneder siden og endnu ikke er vendt tilbage til arbejdet".

For at kunne forebygge den stress, der kan føre til sygemeldinger, skal vi kunne skelne mellem almindelig travlhed, kortvarigt præstationspres og alvorlig langvarig stressbelastning.

## **Travlhed**

Man kan sagtens have travlt uden at være stresset og være stresset uden at have travlt. Travlhed handler om i en periode at skulle operere i højt tempo, og det fører ikke nødvendigvis til stress. Mange trives faktisk ganske godt med at arbejde i et højt tempo, hvis rammerne om arbejdet ellers er gode, fx en høj grad af indflydelse og social støtte.

## **Præstationspres**

Står man over for en større udfordring, som kræver en ekstraordinær anstrengelse, svarer nervesystemet helt naturligt med at sætte kroppen i et forhøjet alarmberedskab, så vi er klar til at kæmpe eller flygte, når noget farligt truer.

Det sker også på jobbet, når man fx står over for en kritisk situation eller et vanskeligt møde. Det kan mærkes, at kroppen bliver urolig og nervøs, hjertet banker hurtigere, sanserne skærpes, og musklerne spændes. Signalstoffer som adrenalin og kortisol strømmer ud i kroppen og hjælper en til at gøre sit bedste og håndtere udfordringen.

Denne form for stress er med til at skabe toppræstationer i arbejdslivet. Den er ikke farlig, så længe man har mulighed for at restituere efterfølgende, når udfordringen er overstået.

## **Alvorlig langvarig stressbelastning**

Når den særlige udfordring ikke forsvinder, men derimod afløses af andre udfordringer, bliver vi fastholdt i en stressreaktion over længere tid. Det er her, der er risiko for at udvikle alvorlige stresssymptomer, for en langvarig udledning af stresshormoner kan have sundhedsskadelige følger både psykisk og fysisk. Det er derfor denne form for stress, det er vigtigt at arbejde målrettet på at forebygge.





## Hvorfor opstår alvorlig stress?

Alvorlig stress opstår, når den enkelte oplever, at omgivelsernes krav over længere tid overstiger vedkommendes ressourcer.

Når man oplever, at der er en god balance mellem belastninger og ressourcer, kan man føle sig kompetent, og at man har rimelig kontrol over sit arbejde. Det er, når man overvældes af krav, som man føler sig ude af stand til at håndtere, at stressreaktionen kan træde ind.

Stress er ikke nogen *automatisk* reaktion på en skæv balance mellem belastninger og ressourcer, men netop en oplevet ubalance. Det betyder, at der *kan* være store individuelle forskelle på, hvornår man udvikler stress. Det, som stresser én medarbejder, påvirker måske ikke altid kollegerne. Forskellene kan skyldes forskellige opgaver, roller, erfaringer og personligheder.

Stress kan også opstå som en reaktion på samtidige belastninger på hjemmefronten og arbejdspladsen. Er en medarbejder generelt presset i sin dagligdag eller står i en vanskelig livssituation, fx skilsmisse, problemer med børnene eller andet, kan selv en

mindre belastning i privatlivet eller på arbejdet være dråben, der får bægeret til at flyde over. Stressreaktioner skelner ikke imellem private og arbejdsmæssige faktorer.

At forebygge alvorlig langvarig stress handler først om fremmest om at være opmærksom på balancen mellem belastninger og ressourcer – både på arbejdspladsen som helhed og i forhold til den enkelte medarbejder. Det er ikke altid, du kan fjerne belastende krav på arbejdspladsen – kompleksitet og deadlines kan fx være givne. Men du kan dels påvirke, hvor meget kravene belaster, dels være med til at styrke de ressourcer, medarbejderne har til at løse opgaverne med.

I afsnittene *Fem typiske belastninger og Fem vigtige ressourcer* beskrives alle lodderne på de to vægtskåle – og hvad du som leder kan gøre for at håndtere hvert enkelt af dem.

I afsnittet *Fra skam til stress* præsenteres en ny forståelse af, hvilke psykologiske mekanismer der ligger bag udviklingen af stress – kort sagt: at vi skammer os over ikke længere at kunne leve op til vores eget ideal om, hvad vi skal bidrage med på arbejdet. Afsnittet beskriver to typiske skamreaktioner, og hvordan du som leder kan håndtere dem for at forebygge stress.

# På vej mod overophedning?

Stress opstår ikke pludseligt. Ved at kende faresignalerne på stresstrappens trin kan du som leder bedre gribe ind i tide.

Stress kommer sjældent ud af det blå, men udvikler sig typisk gradvis. Fra en situation, hvor belastninger og ressourcer balancerer, og hvor både trivsel og effektivitet er høj. Til en tilstand af udbrændthed, hvor den enkelte er under et massivt og langvarigt pres med alvorlig stress, der typisk ender i langvarig sygdommelding.

Ind imellem disse yderpunkter ligger tre andre faser med hver sine kendetegn. For hvert trin, man går ned ad den såkaldte stresstrappe, bliver stresssymptomerne mere alvorlige, og arbejdsevnen falder tilsvarende.

Ved at kende de typiske signaler i hver fase, kan man som leder blive opmærksom på, om nogle medarbejdere er på vej mod en overophedning.



Stresstrappen er udviklet af Marie Kingston og Malene Friis Andersen og præsenteret mere udførligt i deres fælles bog: Stop stress – håndbog for ledere (2016).

## Den tempererede fase



Her er der balance imellem belastninger og ressourcer og dermed mulighed for, at medarbejderne på én gang trives og kan levere et godt og effektivt stykke arbejde. Typisk vil medarbejderne her være:

- i balance
- i stand til at nå opgaverne
- konstruktive, fx selv foreslå bedre og smartere arbejdsgange
- motiverede og engagerede
- hjælpsomme og have overskud til at være gode kolleger.

Som leder er den tempererede fase idealet. Er man dér allerede *som arbejdsplads*, vil ledelsesopgaven dels være at fastholde balancen, dels at være opmærksom på begyndende stresssymptomer hos enkelte medarbejdere.

## Den opvarmede fase



Her opleves en begyndende ubalance imellem belastninger og ressourcer, og medarbejderne mærker ofte, at det er svært at følge med arbejdspresset og levere deres bedste. Det kan få dem til at arbejde hurtigere eller mere overfladisk, nedprioritere visse opgaver, arbejde længere osv. Det er alt sammen strategier, som måske hjælper her og nu, men som på sigt øger risikoen for fejl, dårlig kvalitet og mistro.

Som leder skal du særlig lægge mærke til, om medarbejderne:

- virker fortravlede
- optræder irritable
- dropper pauser og frokost
- glemmer ting
- arbejder hyppigere om aftenen og i weekenden.

*Disse symptomer behøver ikke i sig selv at være alarmerende, hvis ubalancerne er små og midlertidige.* Men du bør som leder være opmærksom på, at presset ikke må blive en ny normaltilstand, og at en eller flere medarbejdere ikke er på vej mod en egentlig overophedning.

## Den overophedede fase



Her begynder stresssymptomerne at bide sig fast – og sig selv i halen. Efterhånden som medarbejdere mister overblikket, begynder at glemme ting og begå fejl, hober bekymringerne sig op og kan påvirke deres søvn, trivsel og fysiske helbred, og det øger blot risikoen for endnu flere fejl. Alt dette påvirker typisk selvtillid og selvværd; de overophedede medarbejdere vil ofte bebrejde sig selv og være plaget af både skyld og skam.

Blandt de almindelige faresignaler på overophedning er, at den enkelte medarbejder:

- begår flere fejl
- arbejder hektisk og mere end sædvanligt
- isolerer sig fra kollegerne
- virker bekymret eller overtræt og ser usund ud
- har mindre mod på nye opgaver eller udtrykker mindre tro på sig selv og egne kompetencer.

I den overophedede fase er det for sent kun at *forebygge* stress. Den er allerede en realitet, men hvis den *håndteres* rigtigt og i tide, kan sygefravær og sygemeldinger stadig undgås. Det er typisk for sent, når først en medarbejder har nået det nedsmeltede eller udbrændte trin på stresstrappen. I oversigten på side 30 er der henvist til mere viden om at håndtere stressramte medarbejdere.

## Hjælp medarbejderne i tide

Indsatsen over for medarbejdere, der er i den opvarmede eller overophedede fase, bør omfatte tre typer af hjælp:

**1. Dialog med medarbejderne**, hvor I sammen prøver at klargøre jeres oplevelse af situationen, mulige årsager til stressreaktionerne (både på og uden for arbejdspladsen) samt jeres forventninger til arbejdsindsatsen. Én kilde til stress kan være, at medarbejderne tror, at der forventes mere af dem, end der faktisk gør.

**2. Hjælp til prioritering og planlægning**, hvor du hjælper medarbejderne til at genvinde overblikket og sansen for, hvilke opgaver der er vigtigst her og nu – og hvilke der kan vente. Måske skal enkelte medarbejdere fritages for visse opgaver i en periode.

**3. Understøttelse af pauser og social kontakt:** På vej ned ad trappen vil medarbejderne ofte sløjfe pauser og droppe mere uformel kontakt med kollegerne – for at prøve at nå det hele. Men både pauser og kollegial støtte er tværtimod en del af kuren, og det kan du som leder i ord og handling hjælpe medarbejderne til at forstå og benytte sig af. Se også afsnittet *Vær en god rollemodel* på side 26.

Værktøjet Stresstrappen er én måde, I kan strukturere jeres fælles dialog om stressniveauet på arbejdspladsen. Måske er der behov for at ændre noget i arbejdsmiljøet for at tage en begyndende overophedning i opløbet.

# Værktøj: Stresstrappen

## Skab et fælles sprog om stress

Det er en god idé at skabe et fælles sprog i afdelingen om stress, og hvordan det udvikler sig. Dels for at være mere præcise om, hvad stress egentlig er og ikke er. Dels for at skabe en psykologisk sikkerhed og tillid omkring, at I er parate til at tage vare på stress, hvis det opstår. Det kan være et stærkt signal at sende som leder.

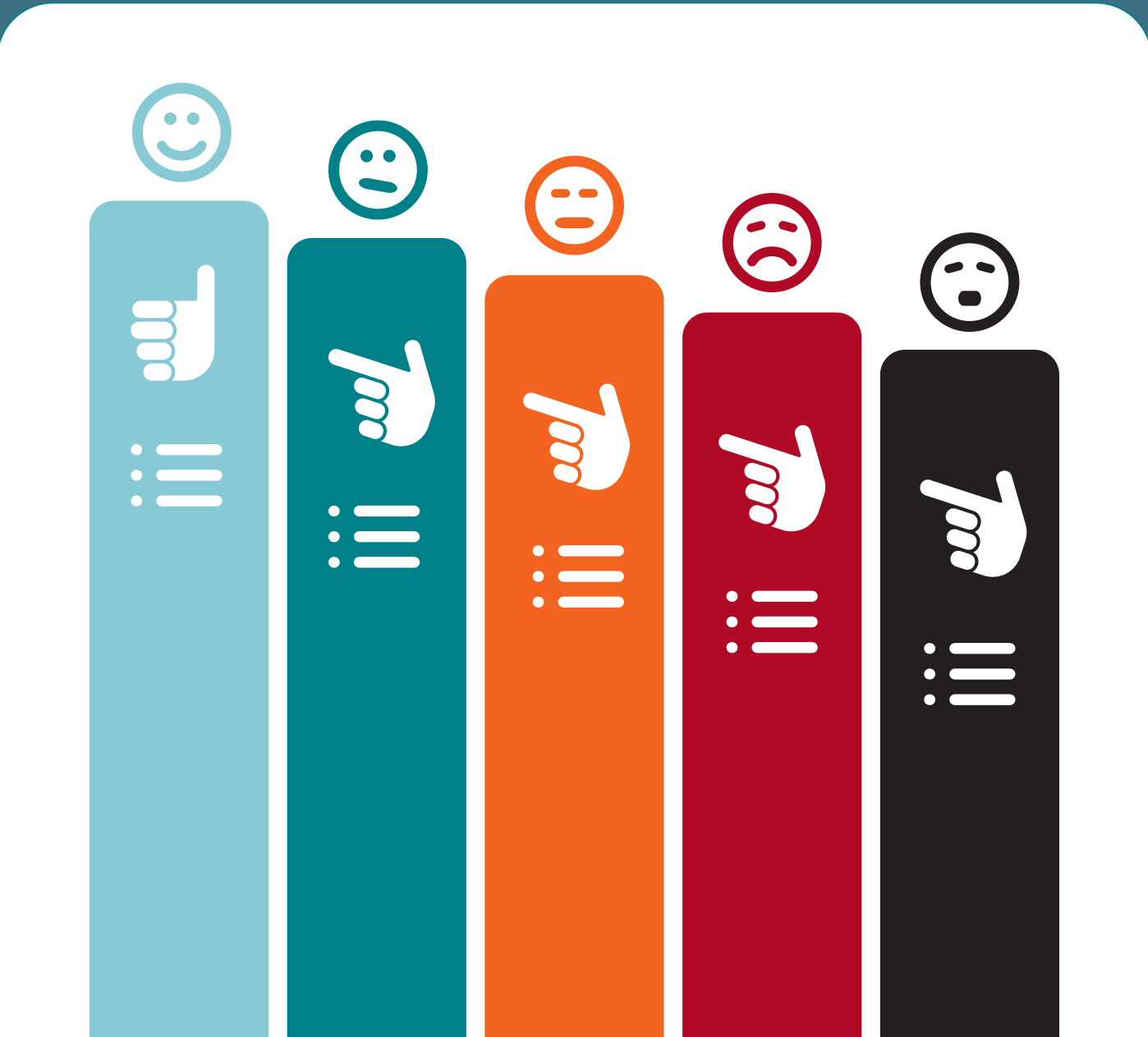
Stresstrappen kan være et godt værktøj til dette formål. For en medarbejder er det nemmere at sige til dig som leder: "Jeg tror, jeg er på vej ind i den overophedede fase", end at sige "Jeg sover ikke om natten og er bange for, at jeg ikke kan klare mit job".

En fælles forståelse af den gradvise udvikling af stress kan betyde, at medarbejderne kommer til dig i tide – før det bliver rigtig alvorligt.

I kan fx arbejde med stresstrappen ud fra følgende metode:

1. Print stresstrappen ud fra [arbejdsmiljoweb.dk/forebygstress](http://arbejdsmiljoweb.dk/forebygstress), og del den ud til medarbejderne.
2. Gennemgå trappens forskellige trin, og tal om, hvilke kendetegn de enkelte trin har – hvad man kan lægge mærke til.
3. Diskutér, hvilke spilleregler I har – eller har brug for – omkring stress: Hvad gør man fx, hvis man selv udvikler stresssymptomer? Hvad gør man, hvis man er bekymret for en kollega?
4. Drøft, om trappen kunne bruges som en del af den årlige MUS – for at tale om, hvor medarbejderen har været i løbet af året.
5. Kommunikér dine forventninger til medarbejderne: Hvornår og hvordan vil du gerne have, at de involverer dig?
6. Tal i arbejdsmiljøorganisationen om, hvor I som arbejdsplads befinder jer, af hvilke grunde, og hvordan I bevæger jer mod den tempererede tilstand.





# Fem typiske belastninger

**Er der ubalance mellem belastninger og ressourcer, kan du som leder se nærmere på fem forhold omkring arbejdet, der ofte opleves særligt belastende.**

Hvis du som leder vurderer, at en eller flere medarbejdere er på vej ned ad stresstrappen, bør du nøje undersøge de lodder, der ligger på begge skåle på belastning/ressourcevægten.

Både arbejdsmiljøforskning og konsulenterfaringer peger på, at især fem forhold kan være særligt belastende, når det gælder udvikling af stress.

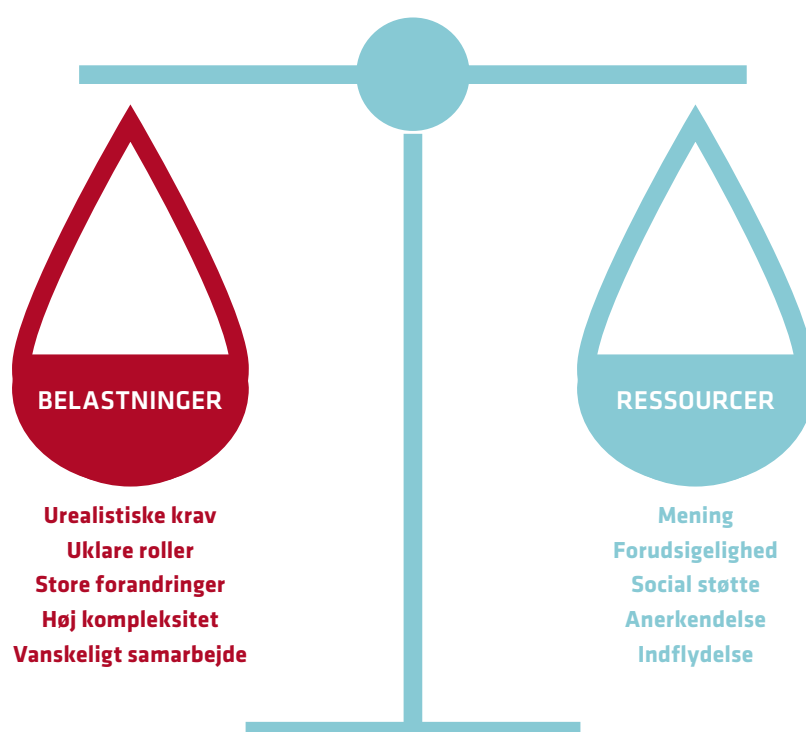
1. Urealistiske krav
2. Uklare roller
3. Store forandringer
4. Høj kompleksitet
5. Vanskeligt samarbejde

Du kan som leder med fordel undersøge, hvilke af disse lodder der tynger balancen – og om der er no-

get, du kan gøre for at fjerne disse belastninger eller afbøde deres negative virkninger.

“Belastninger” kaldes i arbejdsmiljølitteraturen ofte for “krav” og bruges her i nogenlunde samme betydning, dvs. forhold i arbejdet, som medarbejderne er nødt til at håndtere for at kunne løse deres opgaver og trives. Betegnelsen “belastninger” gør det lidt tydeligere, at der er tale om potentielt negative, stressfremkaldende forhold, og at der ikke nødvendigvis er tale om eksplicitte krav, nogen stiller til medarbejderne.

I afsnittet *Fem vigtige ressourcer* side 14 beskrives tilsvarende de fem ressourcelodder, du kan bruge til at skabe den ønskede balance.





## 1. Urealistiske krav

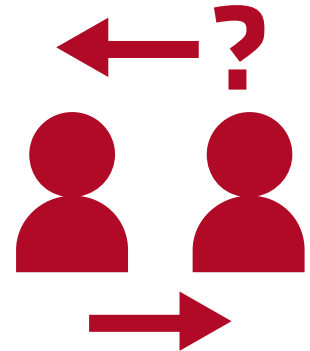
Nogle gange kan medarbejderne opleve krav og forventninger til deres opgaveløsning som uklare eller urealistiske – og derfor måske stressende. Det kan fx skyldes omfanget, tidspresset, kvalitetsniveauet, medarbejdernes opfattelse af opgaven, eller at de simpelthen ikke har kompetencerne til at levere det, der forventes af dem.

Medarbejdernes oplevelse af manglende realisme i kravene optræder ofte, når de skifter rolle, funktion eller arbejdsopgaver – eller hvis udefrakommende ændringer pludselig hæver kravene til, hvad de skal præstere eller deres muligheder for at gøre det.

Uden nogenlunde klare krav til den fælles opgaveløsning ender den enkelte med selv at måtte definere, hvad der er godt nok. For nogle ambitiøse og pligtopfyldende medarbejdere kan det betyde, at de opstiller urealistiske krav til sig selv. For andre kan de uklare krav betyde, at de sænker barren og dermed måske trækker produktiviteten nedad.

I begge tilfælde kalder situationen på nærværende og tydelig ledelse for at genskabe oplevelsen af realisme og tydelighed i kravene. Som leder kan du fx:

- Tale jævnlige med dine medarbejdere om krav til kvantitet og kvalitet: Hvad forventes der rent faktisk af dem i deres rolle? Hvornår er det 'godt nok'?
- Sætte fokus på prioritering ved at drøfte med dine medarbejdere, hvad der er jeres kerneopgave, og i det lys: Hvilke opgaver skal vi prioritere højt, og hvilke kan vente, til der er bedre tid?
- Arbejde med at planlægge arbejdet og opgaveflowet sammen med medarbejderne:
  - Hvilke opgaver er henholdsvis nemme og svære at løse, og hvorfor?
  - Kan vi gøre noget for at planlægge opgaveflowet bedre, fx henover måneden?
- Gå i direkte dialog med de enkelte medarbejdere, der aktuelt har for meget at lave. Er der muligheder for at nedprioritere nogle opgaver eller delegerer mere til andre?



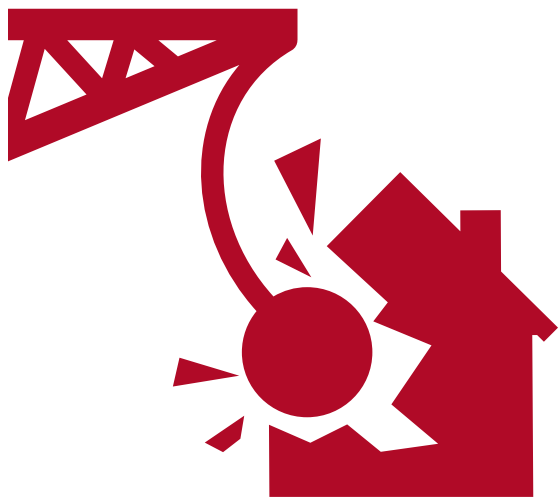
## 2. Uklare roller

Selv om der måske er klare forventninger til et fælles resultat, kan det belaste de enkelte medarbejdere eller team ikke at vide, hvilke bidrag netop de ventes at levere, og hvilken rolle de spiller i samarbejdet om kerneopgaven.

Derfor er klare roller vigtig for både trivsel og produktivitet. Når alle medarbejdere ved nogenlunde, hvad der forventes af deres funktion, kan de koncentrere sig om deres arbejde og behøver ikke spekulere på, om de bidrager på den rigtige måde.

Uklare roller er således en potentiel stressfaktor. Heldigvis er der meget, du her kan gøre som leder for at sikre, at medarbejderne kender deres opgaver og roller og har kompetencerne og redskaberne til at lykkes i dem.

- Brug tid på gensidig forventningsafstemning, og lyt nøje til, hvordan de enkelte medarbejdere oplever og definerer deres opgave og rolle.
- Sørg for at afgrænse og tydeliggøre medarbejdernes ansvar i den fælles arbejdsdeling: Hvad skal de, og hvad skal de ikke stå på mål for?
- Skab en kultur, hvor det er tilladt at sige: "Jeg forstår ikke opgaven eller min rolle i den fuldt ud".
- Brug de fire hv-spørgsmål til sammen med medarbejderne at skabe klarhed om opgaver og roller: Hvad er opgaven? Hvorfor skal den løses? Hvordan skal det gøres? Hvem spiller hvilke roller i opgaveløsningen?



### 3. Store forandringer

I den offentlige administration har hyppige forandringer gennem mange år hørt til dagens orden. Ændringer i organisationen, nye systemer, ændrede referenceforhold, nye team, fusioner, strukturændringer mv. Både små og store ændringer *kan* føre til et element af uforudsigelighed og få medarbejdere til at spekulere over fx:

Forsvinder mine arbejdsopgaver? Får jeg helt nye ansvarsområder? Skal jeg arbejde sammen med nye kolleger? På nye måder? Kan jeg finde ud af de nye it-systemer? Har jeg – eller kan jeg få – de kompetencer, der skal til for fortsat at levere et godt stykke arbejde?

Forandringer *kan* med andre ord rokke ved hverdagens etablerede balancer. Medarbejderne kan blive usikre på, om de gør det godt nok og/eller på deres rolle og plads i fællesskabet. Derfor kan forandringer være en belastning og en kilde til stress, hvis ikke processen håndteres rigtigt. Se også afsnittet *Fra skam til stress* på side 20.

- Som nærmeste leder spiller du en vigtig rolle i at facilitere forandringer og derigennem påvirke, hvordan de opleves af medarbejderne. Det handler helt overordnet om at være en god forandringsleder med alt, hvad det indebærer. Blandt andet, at du som leder er en tydelig rollemodel, der med din egen adfærd skaber psykologisk sikkerhed i organisationen.
- Tal selv med din chef og dine lederkolleger om forandringerne, og hvordan I skal håndtere dem.
- Inddrag så tidligt som muligt arbejdsmiljøgruppen i forandringsprocessen. Afklar fx medarbejdernes muligheder for at få indflydelse på forandringens forløb og behovet for støtte og kompetenceudvikling i forbindelse med forandringen.

- Vær i løbende dialog med dine medarbejdere om de forandringer, der er sket, og som kommer til at ske. Du kan næsten ikke kommunikere eller lytte for meget. Selv når der *ikke* er nyt at berette, kan kommunikation være ønskværdig, for så ved medarbejderne, at der ikke sker noget afgørende lige nu.
- Planlæg, hvad der kan planlægges, og hold fast i de strukturer, der giver mening og sikrer en vis kontinuitet. Hold fx fast i jeres afdelingsmøder og 1:1-møder.
- Tal med den enkelte medarbejder om, hvad forandringen kommer til at betyde for vedkommende. Nogle gange er der tale om små forandringer, der kan fylde meget i tankerne. Andre gange er det større ændringer for den enkelte, og så kan du hjælpe medarbejderen til at genvinde en følelse af kontrol ved at drøfte ændringerne, og hvad det konkret vil kræve af medarbejderen.

Læs også afsnittet om ressourcen *Forudsigelighed* på side 15.



#### Hvis konflikten trapper op

Hvis et vanskeligt samarbejde er ved at udvikle sig til en egentlig konflikt, kan du som leder blandt andet forsøge:

- At skelne mellem personlige uoverensstemmelser og uenigheder, der handler om faglige metoder, ressourcer og værdier. De første er vanskeligst at løse og kræver ofte hjælp udefra, mens de sidste kan diskuteres undersøgende og fagligt.
- At holde uenigheden på så lavt niveau på konflikttrappen som muligt – med fokus på sagen frem for personen.
- At skabe en konflikthåndterende kultur – og aftale dette "i fredstid".

Læs mere i publikationen: *Hvis konflikten trapper op*; se oversigten på side 31.

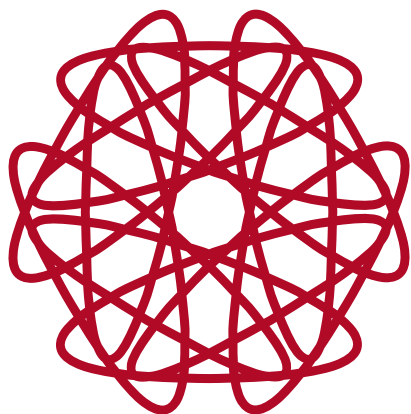
## 4. Høj kompleksitet

Mange job i den offentlige administration er præget af en høj grad af kompleksitet. Det er naturligt i organisationer, hvor ting i og uden for organisationen ændrer sig hurtigt og uforudsigeligt, og hvor mennesker arbejder sammen på kryds og tværs. Et eksempel er ønsket om at sætte borgeren i centrum, der ofte kræver tæt samarbejde og koordinering på tværs af organisationens indre grænser.

Høj kompleksitet kan svække medarbejdernes oplevelse af at kunne løse deres opgaver og nå deres mål. Hverdagen kan opleves uoverskuelig og vanskelig at håndtere, fordi der er mange bolde i luften og mange indbyrdes afhængige sagsgange. I tværgående samarbejder kan den enkelte medarbejder føle sig ansvarlig for noget, vedkommende faktisk ikke selv kan styre eller kontrollere. Begge dele kan opleves som forhold, der tipper balancen mellem belastninger og ressourcer.

Der er mange måder, du som leder kan hjælpe dine medarbejdere med at håndtere kompleksiteten – og dermed reducere denne stress-faktor:

- Hav fokus på kerneopgaven, dvs. den værdi, I skal skabe for brugere, borgere eller andre afdelinger. Det kan være med til at fastholde mening, retning og prioriteringer, når kompleksiteten er høj.
- Se sammen på organisationsdiagrammet, og lav gerne en lille interessentanalyse, så I får et overblik over, hvilke samarbejdsrelationer der er afgørende for, at I kan løse kerneopgaven.
- Tal med den enkelte medarbejder om, hvad hans eller hendes ansvar og mandat er. Gør det tydeligt, hvad medarbejderen ikke kan og skal tage ansvar for.
- Lyt til medarbejdernes frustrationer over kompleksiteten, og vær rummelig. Det kan i sig selv lette belastningen, at medarbejderne oplever sig hørt, forstået og anerkendt.



## 5. Vanskeligt samarbejde

Lige så positivt og opbyggeligt et godt kollegasamarbejde kan være, lige så negativt og belastende kan vanskelige samarbejdsrelationer opleves. Der kan være mange årsager til, at et samarbejde slår knuder: diffuse roller, uklart mandat, dårlig personkemi, faglig uenighed, konkurrence, mistillid, misforståelser, kulturforskelle – og meget andet.

Samarbejde er en central del af langt de fleste arbejdsfunktioner inden for offentlig administration. Derfor kan prisen for dårligt samarbejde være høj – både for trivsel og produktivitet. Derfor er det afgørende, at du som leder har blik for, når det ikke fungerer optimalt.

- Undersøg, om medarbejderne har overblik over og forstår, hvem der er deres vigtigste samarbejdsrelationer.
- Drøft mulige årsager til det dårlige samarbejde. Tag afsæt i, at en sag altid har flere sider, og at alle medarbejdere gerne vil levere et godt stykke arbejde.
- Coach medarbejderne til i første omgang selv at forbedre samarbejdet – hvad oplever de selv vil kunne gøre en forskel?
- Hvis det er nødvendigt, så spørg, hvordan du kan fremme det gode samarbejde. Skal de implicerede fx have en fælles samtale om opgaven? Eller er der behov for mere strukturelle løsninger på problemerne?

Læs også afsnittet om ressourcen *Social støtte* på side 16.

# Fem vigtige ressourcer

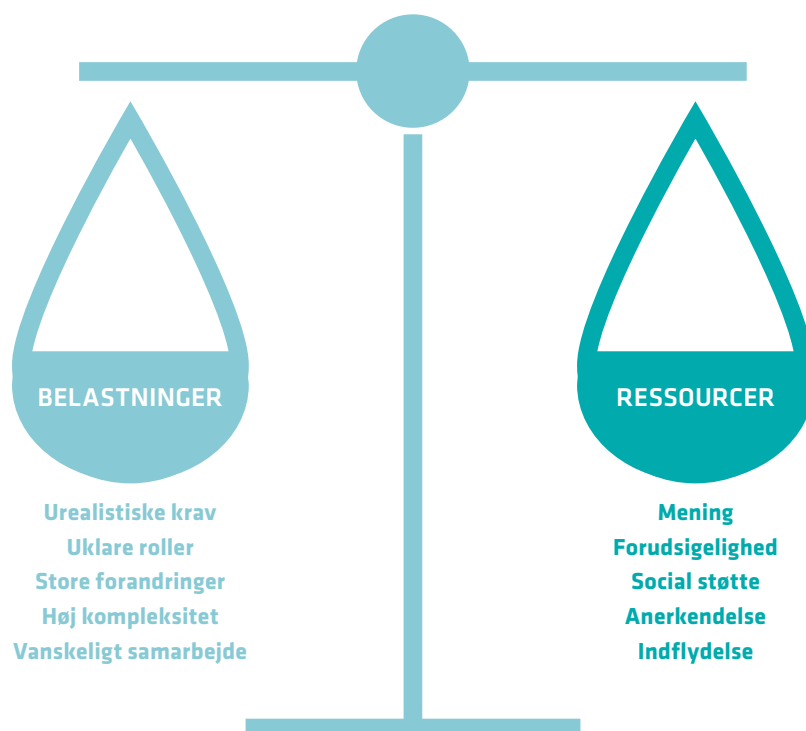
Du kan som leder gøre meget for at styrke de ressourcer, medarbejderne trækker på i hverdagen – og dermed mindske risikoen for alvorlig langvarig stress.

Hvis du som leder vil fastholde arbejdspladsen på øverste trin af stresstrappen – eller skal imødegå en begyndende overophedning – kan du med fordel se nærmere på de lodder, der ligger i vægtskålens resourceside.

1. Mening
2. Forudsigelighed
3. Social støtte
4. Anerkendelse
5. Indflydelse

Det er alle faktorer, der i arbejdsmiljøforskningen kaldes "guldkorn", fordi de har afgørende betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø. Det sjette guldkorn er, at kravene i jobbet skal være passende og klare; dette er behandlet under overskriften "urealistiske krav" på belastningssiden af vægten.

I det følgende er de fem nyttige ressourcer beskrevet ud fra deres rolle i at forebygge stress – med *eksempler* på, hvad du som leder kan gøre for at styrke den enkelte ressource.





## 1. Mening

Mening i arbejdet handler om at kunne se og forstå et overordnet formål med det arbejde, man udfører. Når vi oplever mening i vores arbejde, kan vi faktisk håndtere ganske svære betingelser, fordi vi ved, at vi gør en forskel.

Mange steder bruger man begrebet "kerneopgave" til at tale om organisationens formål. At sætte og fastholde fokus på kerneopgaven kan være en kilde til øget mening og mindre stress – især hvis medarbejderne kan se en klar sammenhæng mellem deres egne arbejdsopgaver, afdelingens kerneopgave og hele organisationens kerneopgave.

Ønsker du som leder at forebygge stress ved at sætte fokus på kerneopgaven, kan du fx:

- Bruge tid på at tale om kerneopgaven – både på afdelingsmøder, individuelle møder, og når du leder medarbejderne i hverdagen i deres opgaveløsning.
- Tale om, hvorfor I gør, som I gør. Hvilken forskel skal I skabe?
- Drøfte, hvordan jeres afdelings kerneopgave hænger sammen med hele organisationens kerneopgave? Hvilket bidrag leverer I til helheden – og hvordan kan I styrke sammenhængen og bevidstheden om den?
- Vise interesse for den enkelte medarbejders løsning af opgaverne og være nysgerrig omkring, hvad der især skaber – eller mindsker – oplevelsen af mening for den enkelte medarbejder.
- Bemærke og anerkende, når medarbejderne yder en indsats, der er direkte knyttet til jeres løsning af kerneopgaven.

## 2. Forudsigelighed

Selv om der løbende er mange forandringer i næsten alle organisationer, er det vigtigt, at ikke alt er under forandring *hele tiden*. Selv om der er forskel på, hvor faste og kendte rammer medarbejderne ønsker, er en vis forudsigelighed i arbejdet nødvendig for at kunne føle en basal psykologisk sikkerhed i hverdagen.

Som leder spiller du en vigtig rolle for at skabe denne forudsigelighed i arbejdet. Forudsigelighed handler om at bevare en vis struktur og regelmæssighed – især når forandringens vinde blæser. Lykkes det, bruger medarbejderne mindre af deres mentale energi på at spekulere over, hvad der mon nu skal ske. Forudsigelighed er med til at forebygge stress, fordi det mindsker bekymringer og giver os den nødvendige tryghed til at "læne os ind i arbejdet" og koncentrere os om vores opgaver. Derfor er det også godt for produktiviteten.

Hvis du gerne vil styrke forudsigeligheden i arbejdet, kan du fx:

- Gøre en dyd ud af at holde dine medarbejdere velinformerede om, hvad der foregår i organisationen.
- Så vidt muligt varsle store og små ændringer i arbejdsforholdene i så god tid, at medarbejderne har mulighed for at forberede sig på dem – både praktisk og mentalt.
- Være opmærksom på, om der er kommet for mange forandringer i spil på én gang, så der er for få faste holdepunkter i hverdagen.
- Kommunikere med en fast kadence, fx fast på hvert afdelingsmøde og måske en nyhedsmail en gang om måneden.
- Etablere og fastholde en tydelig mødestruktur, fx faste og regelmæssige afdelingsmøder og 1:1-møder – gerne med en fast struktur.





### 3. Social støtte

Oplevelsen af social støtte, gensidig tillid og sammenhængskraft på arbejdspladsen og i teamet er en vigtig ressource for medarbejdere. Det handler dels om de professionelle og faglige relationer – at vi kender og respekterer hinandens roller og samarbejder godt og tillidsfuldt om kerneopgaven. Dels om de mere personlige relationer – at vi kan lide hinanden, har et godt sammenhold og kollegial omsorg for hinanden.

Når medarbejderne oplever, at kollegafællesskabet fungerer godt på begge planer, svækkes risikoen for stress og overbelastning. For så ved jeg som medarbejder, at der er nogle omkring mig, der kan hjælpe og støtte mig, hvis jeg har problemer. Alene visheden om dette kollegiale sikkerhedsnet virker stressforebyggende – der er nogle, der griber mig, hvis jeg falder.

Også din ledelsesmæssige relation til den enkelte medarbejder er en vigtig del af den sociale støtte. Undersøgelser viser, at tillidsfulde relationer mellem chef og medarbejder fremmer den sociale kapital og styrker både trivsel og produktivitet. Også derfor giver det mening at prioritere de professionelle og sociale relationer på arbejdspladsen – både i kollegagruppen og imellem dig og medarbejderne. Du kan eksempelvis:

- Styrke medarbejdernes mulighed for at samarbejde, sparre og løse opgaver i fællesskab, hvor det er relevant.
- Sætte tid af til videndeling, fx sidemandsoplæring og faglig udvikling i fællesskab.
- Kortlægge samarbejdsrelationer internt i teamet og med andre afdelinger. Er der steder, hvor vi med fordel kunne skrue op for samarbejdet?
- Opmuntre til gensidig hjælpsomhed, fx svare "Hvem i teamet kan ellers hjælpe dig med dette?", når medarbejderne spørger dig til råd om faglige spørgsmål.
- Arbejde med din relation og kontakt til de enkelte medarbejdere og investere tid og interesse i dem – både når det gælder deres arbejdsopgaver og trivsel.
- Sætte tid og ressourcer af til sociale aktiviteter et par gange om året.
- Prioritere at deltage i fx kaffe- og frokostpauser og bidrage til et miljø, hvor I taler om andet end arbejde.

#### Social kapital som ressource



Virksomhedens sociale kapital er et udtryk for værdien af de menneskelige relationer i virksomheden. En høj social kapital kan fungere som en ekstra, fælles ressource i forhold til at øge trivsel og forebygge stress.

Når det gælder *den enkelte medarbejders job*, taler man tit om "de seks guldkorn", i et godt psykisk arbejdsmiljø. Social kapital er derimod en egenskab ved hele virksomheden og beskrives ofte ud fra "de tre diamanter": tillid, retfærdighed og samarbejds-evne.

Læs mere i hæfterne *Social kapital* og *Kom videre med social kapital* – der begge kan findes på [arbejdsmiljøweb.dk/sk-materialer](http://arbejdsmiljøweb.dk/sk-materialer).





## Den gode feedback



Ordentlig feedback kan dels have en stærk effekt på trivsel og læring, dels virke stressforebyggende. Hvis din feedback skal virke sådan, bør du kende dens tre grundprincipper:

**1. Vær konkret:** Beskriv både situationen og medarbejderens indsats så konkret og præcist som muligt.

**2. Beskriv effekten:** Uanset om medarbejderen har gjort en fantastisk indsats – eller det modsatte – skal du beskrive, hvilken forskel medarbejderens indsats har gjort.

**3. Fokuser på læring og udvikling:** Vær nysgerrig sammen med medarbejderen. Undersøg, hvad der vil være en god indsats næste gang. Hvad skal medarbejderen gøre mere af eller mindre af fremover?

## 4. Anerkendelse

Man siger, at anerkendelse er for mennesket, hvad sollyset er for planterne. For at trives og vokse er vi afhængige af, at andre ser os og anerkender, at vi har en vigtig plads i (deres) verden. Dette er et helt basalt psykologisk behov.

På arbejdspladsen handler anerkendelse både om kontakt, interesse og feedback – og selvfølgelig også om den materielle anerkendelse i form af fx løn og personalegoder.

Når medarbejderne oplever, at kolleger og leder søger kontakt og viser positiv interesse for både deres person og arbejde, kan det styrke trivslen. Derfor spiller det en stor rolle, at du som leder investerer tid og opmærksomhed i en interesseret kontakt med den enkelte. Det kan nogle gange bare handle om små signaler i hverdagen. I andre situationer er der brug for tæt kontakt og grundig feedback. Dybest set handler det om, at du som leder viser medarbejderne, at du ser dem og den vigtige rolle, de spiller for teamet og organisationen. Det kan du fx gøre ved at:

- bede dine medarbejdere hjælpe dig med forskellige ledelsesopgaver; at delegere ansvar viser anerkendelse og tillid
- give faglig feedback og sparring, herunder takke medarbejderne direkte, når de har løst en vanskelig opgave godt eller ydet en særlig indsats
- spørge, hvordan den enkelte medarbejder har det – og interessere dig for både trivsel og arbejdsopgaver
- give hyppig og brugbar feedback til den enkelte.

Se også faktaboksen *Den gode feedback*.

## 5. Indflydelse

Som mennesker har vi livet igennem et dybtliggende behov for at have indflydelse på vores omgivelser og de vilkår, vi skal leve under. Dette gælder selvfølgelig også i arbejdslivet.

Når vi oplever at have en vis kontrol over eller mulighed for indflydelse på de vigtige omstændigheder, der udgør vores arbejdsmiljø, kan det styrke trivslen og dermed forebygge stress.

I lederrollen har du det overordnede ansvar for at organisere arbejdet på en hensigtsmæssig måde, herunder skabe de bedst mulige betingelser for at medarbejderne kan løse deres opgaver. Men en stor del af dette ansvar kan du faktisk delegere – og dermed øge medarbejdernes involvering og indflydelse. Det kan du fx gøre ved at:

- undersøge, på hvilke områder du kan delegere beslutninger og kontrol til medarbejderne
- inddrage medarbejderne i arbejdet med fx at definere indsatsområder og udviklingsmuligheder inden for jeres strategiske målsætninger
- drøfte med medarbejderne, hvilke muligheder der er for at organisere arbejdet på bedre måder
- uddelegere ansvar for konkrete ledelsesopgaver til team eller enkelte medarbejdere, fx indkaldelse og ledelse af møder eller initiativ til sociale arrangementer.



# Værktøj: Belastnings- og ressourcevægten

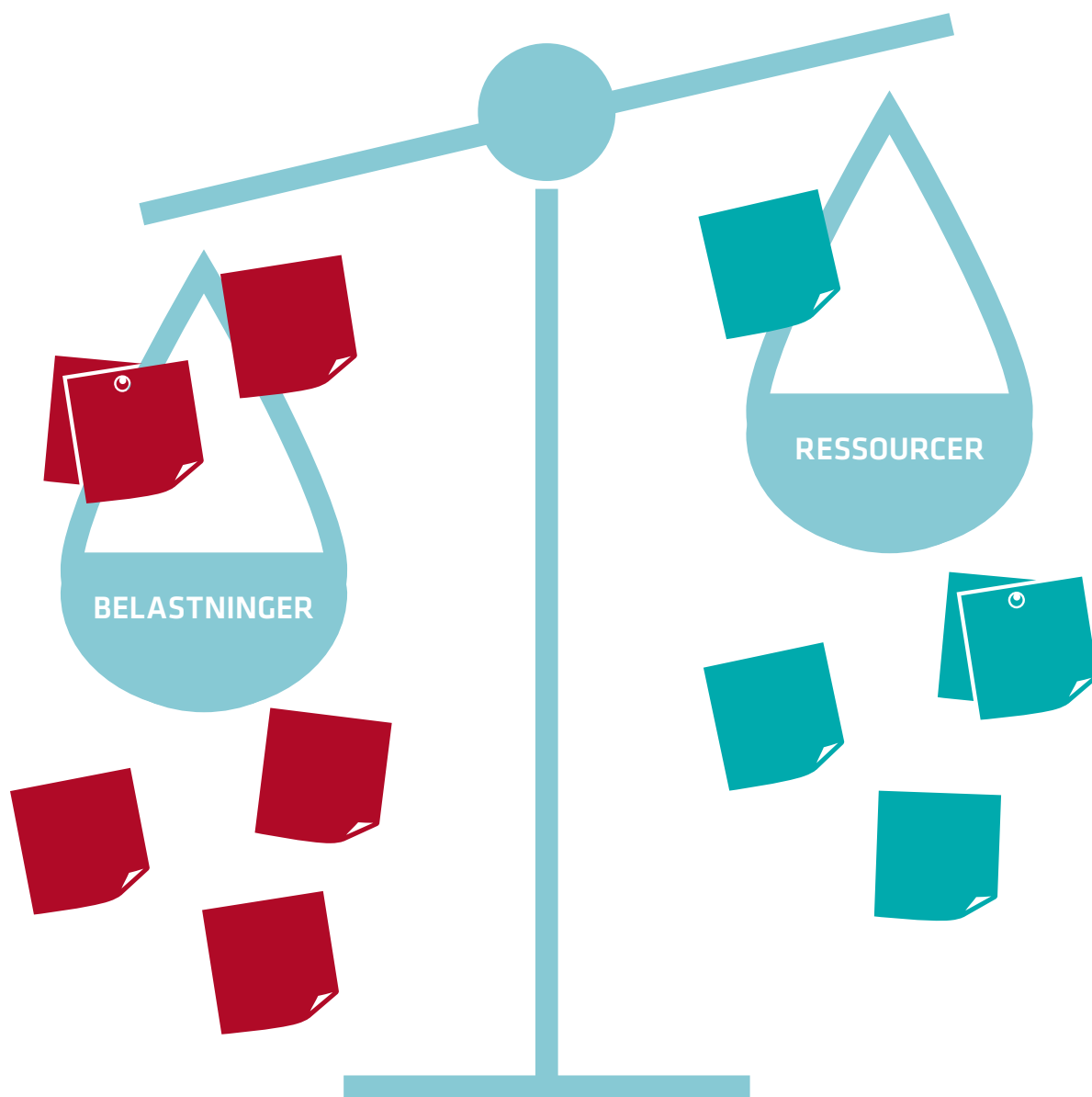
## Undersøg balancen i teamet

Uanset, hvor på stresstrappen I som arbejdsplads eller team befinder jer, kan det være nyttigt at være opmærksom på balancen mellem belastninger og ressourcer.

Brug fx følgende lette metode til at få taget hul på dialogen – og måske finde gode løsninger i fællesskab:



1. Tegn en vægt på tavlen, og skriv "belastninger" og "ressourcer" over vægtskålene. Forklar, hvordan en ubalance over længere tid kan føre til overbelastning og stress, og at I derfor sammen skal undersøge, hvad der er på spil i jeres team.
2. Bed medarbejderne skrive ned på post-its, hvad der især belaster dem i arbejdet. Hvilke krav og udfordringer er særligt svære at håndtere? Derefter sætter medarbejderne deres sedler op på tavlen under "belastninger", og I drøfter, hvilke fælles temaer der træder frem.
3. Bed medarbejderne skrive ned, hvad de opfatter som ressourcer, der hjælper dem til at kunne tackle belastningerne. Disse sættes også op på tavlen under "ressourcer", og I finder og fremhæver fælles temaer.
4. Drøft sammen, om der er nogle konkrete ting, I umiddelbart kan gøre noget ved. Belastninger, der kan lettes eller håndteres bedre. Ressourcer, der kan styrkes eller udnyttes mere effektivt.
5. Fortæl, hvis du som leder ser nogle punkter, du umiddelbart kan og vil gøre noget ved. Fortæl også, hvad du tager med til yderligere drøftelse i arbejdsmiljøgruppen eller andre fora.
6. Lav eventuelt en enkel handlingsplan, og aftal, hvornår I følger op.



# Fra skam til stress

**Stress er ofte en følge af, at medarbejderne ikke selv kan anerkende egne præstationer eller ikke føler sig anerkendt og derfor overmandes af følelser som utilstrækkelighed og skam. Det skal du som leder kunne forstå og håndtere rigtigt.**

Som leder er det vigtigt at arbejde med balancen mellem belastninger og ressourcer, men også at forstå de underliggende psykologiske mekanismer, der kan føre til stressrelaterede sygdomsmeldinger.

Stress i arbejdslivet er tæt forbundet med, at vi føler dårlig samvittighed eller skammer os over ikke at kunne præstere, som vi plejer, eller over ikke at blive mødt på en måde, så vi føler os respekteret.

For grundlæggende søger vi alle anerkendelse i vores arbejde. Vi kan opleve anerkendelse, når vi løser en opgave til egen og arbejdspladsens tilfredshed, eller når vi føler, at vi bidrager til et arbejdsfællesskab, hvor der sættes pris på os.

Når vi oplever, at vi ikke selv kan anerkende det, vi gør, eller når vi ikke føler os anerkendt af *andre*, kan det slå over i dybe følelser af ikke at være gode nok som mennesker. Denne skam opstår i arbejdslivet, når arbejdet af den ene eller anden grund ikke kan opfylde vores basale behov for at føle os trygge i, at vi kan klare det, der kræves af os, og leve op til vores egne og andres forventninger. Også forandringer i privatlivet kan aktivere vores skamfølelse og få os til at føle os stressede.

Som leder skal du være særlig opmærksom på situationer, hvor der rokkes ved de eksisterende

muligheder for, at medarbejderne kan føle sig trygge og anerkendte. Det kan fx være i forbindelse med forandringer, hvor der kan opstå en kløft mellem medarbejdernes indre idealer og de ydre muligheder. Den enkelte oplever fx at skulle gå på kompromis med sin faglighed eller sit behov for at blive mødt og anerkendt socialt.

Hvis man som leder ikke er opmærksom på og håndterer dette sammen med medarbejderen, kan vedkommende udvikle en skamfølelse, der gør ham eller hende ekstra sårbar over for stressbelastninger.

## To forskellige reaktioner

Forskningen peger på to hovedkilder til, at vi føler os anerkendt i arbejdslivet: god opgaveløsning og gode relationer på arbejdspladsen. Derfor reagerer vi også forskelligt, når vi oplever enten:

- at miste muligheder for at føle os anerkendt i kraft af en god præstation; så reagerer vi med *præstationsskam*
- at føle os mere usikre på vores plads i fællesskabet; så reagerer vi med *relationsskam*.

Vi kan alle have begge reaktioner, afhængigt af situationen. Men jo mere stressede vi er, jo mere tilbøjelige er vi til at udvise én af reaktionerne.

Det er vigtigt for dig som leder at kunne skelne de to fra hinanden. For ligesom der er tale om to forskellige måder at reagere på, er der også brug for ret forskellige greb til at håndtere skammen og forebygge, at den baner vejen for stressrelaterede sygdomsmeldinger. Hvis du fejltolker, hvad en medarbejder især reagerer på, kan du faktisk i den bedste mening komme til at gøre ondt værre.

## Præstationsskam

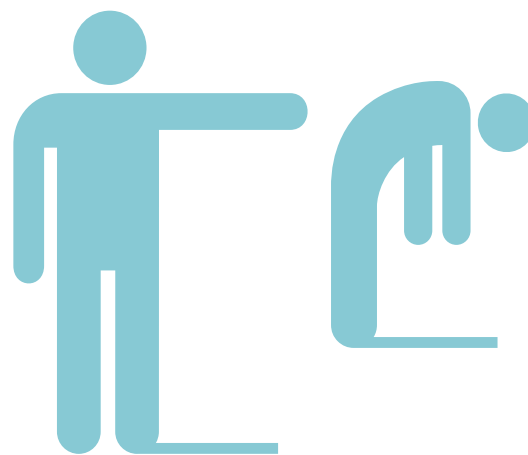
Ved præstationsskam er den dårlige samvittighed knyttet til, hvad andre tænker om det, vi præsterer og *gør*. Medarbejderen er optaget af at udvise faglig kompetence, og skammen udløses ved, at medarbejderen selv vurderer præstationen ud fra et indre ideal, der tidligere har kunnet imødekommes, men nu ikke længere svarer til de ydre realiteter på arbejdspladsen.

En medarbejder, der oplever præstationsskam, vil fx typisk sige:

- Der er for mange opgaver – jeg kan ikke nå det hele.
- Der bliver brugt alt for meget tid på ligegyldige opgaver.
- Målesystemet er ikke retfærdigt, for der bliver målt på det forkerte.
- Der er ikke tid til at løse opgaverne fagligt forsvarligt.

Medarbejderen vil da typisk forsøge at håndtere sin skamfølelse ved at søge ind i sig selv, finde sine egne udveje eller forsøge at glemme problemerne. De bliver imidlertid ved med at dukke op til overfladen, og tankerne kredser konstant om ufuldstændige præstationer og ufærdige opgaver.

Nogle medarbejdere kan da begynde at lukke af for omverdenen, blive fåmælt og afvise andres hjælp. Andre medarbejdere reagerer omvendt ved pludselig at udvise en hidtil uset aggressivitet og vrede. Det er almindeligt for en medarbejder med præstationsskam at tage alt for meget på sig og samtidig være dårlig til at tage mod hjælp.



## Relationssskam

Ved relationssskam udspringer skamfølelsen af forestillingen om, hvad andre tænker om den, man *er*. For at undgå denne skam er det helt afgørende, at man føler sig som en vigtig del af et arbejdsfællesskab. Følelsen af at være anerkendt hænger sammen med, at andre viser, man er noget værd.

Typiske klager fra en medarbejder, der oplever relationssskam, kan være:

- Jeg føler mig dårligt behandlet.
- Jeg er ikke en del af fællesskabet.
- Jeg føler mig misforstået.
- Jeg mangler oplæring og sparring.

Medarbejderen forsøger ofte at håndtere følelsen ved at søge udad og hente hjælp og støtte hos andre. Det kan let blive misforstået som, at medarbejderen selv overfokuserer på og dyrker problemerne i sit arbejdsliv.

Men ønsket om at tale grundigt om tingene er tæt forbundet med behovet for at få andres respekt og have gode relationer. Det kan føre til en nærmest overdreven søgen efter anerkendelse, hvor medarbejderen lader sig påvirke meget følelsesmæssigt af omgivelserne. Det kan fx være en stor belastning at være på kant med nogen eller fornemme, at andre ikke kan lide en.



## Ny forskning

Dette afsnit præsenterer ny forskning af Pernille Pedersen og hendes perspektiv på ledelsesopgaven med at forebygge stressrelateret sygefravær. Det er blandt andet beskrevet i bogen "Slip stress ud af skammekrogen" (2016), der bygger på hendes ph.d.-afhandling fra samme år.

Pernille Pedersen er postdoc på CBS, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.



## En fælles opgave

At tale åbent om bekymringer, ubehagelige episoder eller frygten for at fejle er en vigtig vej til at undgå skam og forebygge stressrelateret sygefravær.

For da skam er social og relationel, skal den også håndteres i fællesskab. Din opgave som leder er sammen med medarbejdere at tage højde for, at *alle* har følelser med i arbejdet, og at vi også reagerer følelsesmæssigt forskelligt på høje belastninger. Ingen kan forsikre sig mod skam eller stress. Men vi kan på arbejdspladsen opfange og håndtere stresssymptomerne tidligt, så de ikke fører til alvorlig langvarig stress og sygefravær. Her har medarbejderne også et ansvar for at hjælpe dig som leder til at kunne give den støtte, de har brug for.

Du kan fx sørge for, at dine medarbejdere kender de forskellige reaktioner på forandringer, pres eller andre oplevelser af ubalancer i hverdagen – og bede dem være opmærksomme på, hvordan de selv reagerer i de situationer. At have en sådan dialog i teamet eller afdelingen kan gøre det legitimt at tale om, at vi som mennesker reagerer forskelligt og har forskellige behov. Gør det klart, at det er lige naturligt og legitimt at reagere på den ene som på den anden måde. Du kan også inddrage arbejdsmiljøgruppen og tillidsrepræsentanten i dialogen om, hvordan I bedst kan trække på kendskabet til de to typer af skamreaktioner i jeres fælles stressforebyggelse.



## Skam skal håndteres forskelligt

En vigtig del af din ledelsesopgave er at lede på en måde, så medarbejderne kan bevare deres selvspekt. Du skal ikke nødvendigvis få alle til at være glade hele tiden, men du kan støtte dine medarbejdere til ikke at være bange for at falde igennem, og du kan hjælpe dem til at se, at de hører til i og bidrager til fællesskabet.

Ved begge typer af reaktioner er det vigtigt, at du tydeligt signalerer, hvornår du er tilfreds med medarbejderen. Du er nødt til først at anerkende medarbejderens oplevelse af at være spændt ud mellem det indre krav og de ydre muligheder. Derefter kan du hjælpe med at modificere forpligtelsen og medarbejderens dom over sig selv.



### Håndtering af præstationsskam

Medarbejdere med præstationsskam er først og fremmest optaget af at fremstå fagligt kompetente. Her kan du hjælpe til en mere realistisk vurdering af, hvad det er nødvendigt at præstere – og eventuelt modificere medarbejderens eget præstationsideal. Hvis der på nogle opgaver i en periode kun er tid og ressourcer til en 80 procents indsats, skal du tage ansvaret og forklare medarbejderen, at han eller hun ikke kan tage ansvaret for at levere 100 procent på de pågældende opgaver.

Der er især fire ting, du kan gøre, hvis medarbejderen viser tydelige tegn på præstationsskam:

1. *Skab et overblik over arbejdsopgaverne, og løft ansvaret bort fra medarbejderen.* Skitsér rammerne for opgaverne, fx hvor lang tid du forventer, at medarbejderen bruger på disse, og hvor grundigt de skal løses. Husk at være tydelig omkring, at det er dit ansvar, at opgaven skal løses på den måde.
2. *Lyt til, og efterspørg medarbejderens faglige vurderinger.* Spørg om, hvordan det går med de pågældende opgaver, og vis, at du er opmærksom på det faglige niveau ved at lytte til medarbejderens faglige vurdering.
3. *Vær opmærksom på, hvad og hvornår du roser.* Vær tydelig omkring, hvornår opgaven er løst tilfredsstillende. Det kan virke stik imod hensigten, hvis du forsøger at give anerkendelse for en præstation, som medarbejderen ikke selv kan anerkende.
4. *Anerkend både præstationen og kompromisset.* Fortæl medarbejderen, at du kan se, at det har været nødvendigt at gå på kompromis, og hjælp medarbejderen til at forstå, at leverancen er i overensstemmelse med de ydre krav.

### Håndtering af relationsskam

En medarbejder med relationsskam vil ofte være urolig for, hvordan andre vurderer ham eller hende – ikke mindst dig som leder. Derfor er det vigtigt at vise opmærksomhed og interesse for medarbejderen, fx lytte til medarbejderens oplevelse af situationen og spørge ind til, om der er noget, medarbejderen har brug for. I stedet for straks at møde medarbejderen med en løsning eller “det er da ikke så galt”-opmuntring, vil det i mange tilfælde være mere hjælpsomt at stille åbne og nysgerrige spørgsmål og derigennem vise, at du tager medarbejderens bekymringer alvorligt. Først derefter kan du foreslå mulige løsninger.

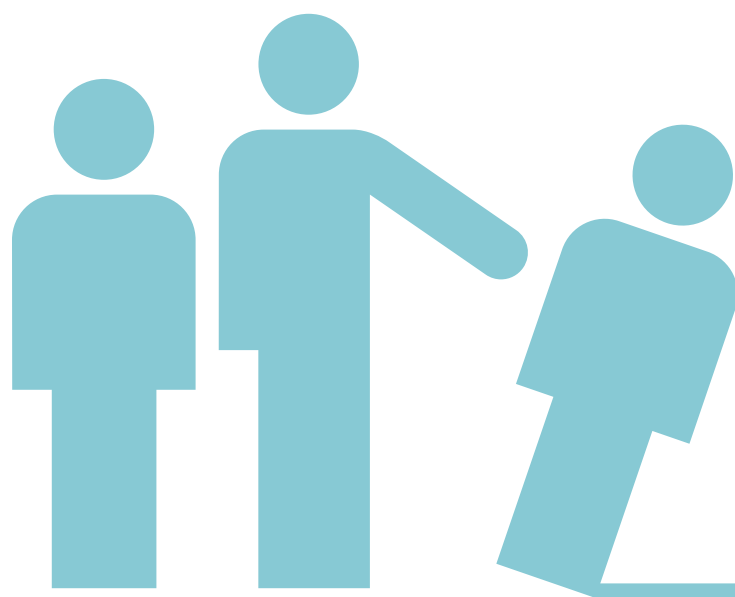
Der er især fire ting, du kan gøre, hvis medarbejderen viser tydelige tegn på relationsskam:

1. *Lyt i stedet for at løse problemet.* Det kan være fristende at bringe en løsning på banen, men hold lidt igen, og lad fx være med at sige, at “det ikke er så slemt”. Det kan forværre skammen og oplevelsen af ikke at føle sig hørt og forstået.
2. *Vær opmærksom på, at det, du siger, kan blive misforstået.* Husk, at det, du gør og siger – og det, du ikke siger eller gør – kan blive tolket ud fra en frygt for, at du ikke kan lide medarbejderen og måske endda vil kunne skade ham. Husk fx at svare på mails, også selv om der ikke er nyt; fortæl, at du vender tilbage.
3. *Hjælp medarbejderen til at spørge om hjælp.* Giv vedkommende ekstra opmærksomhed, og spørg om, hvordan det går. Fortæl, at du gerne vil hjælpe, og at I sammen kan finde gode løsninger. Lyt til medarbejderens bekymringer i stedet for at bagatellisere det, du hører.
4. *Anerkend medarbejderens intention.* Fortæl medarbejderen, at du sætter pris på, at vedkommende gerne vil gøre en god indsats.



# Oversigt: To former for skam, der kan føre til stress

Inspiration til refleksion  
og dialog





	<b>PRÆSTATIONSskam</b>	<b>RELATIONSskam</b>
<b>Grundlæggende orientering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Præstationer er kilde til skam. Kan være bange for at præstere dårligt.</li> <li>• Tænker: Hvad tænker andre om min præstation?</li> <li>• Lægger planer på egen hånd om, hvordan usikkerheden kan skubbes væk.</li> <li>• Er bange for at svigte andre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationer er kilde til skam. Kan være bange for ikke at være vellidt.</li> <li>• Tænker: Hvad tænker andre om mig?</li> <li>• Taler og lægger planer med andre for at skubbe usikkerheden væk.</li> <li>• Er bange for at blive svigtet af andre.</li> </ul>
<b>Tanker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kredser om opgaverne og løsningen af opgaverne.</li> <li>• Kan være optaget af, hvad andre tænker: Har jeg gjort noget, der kan falde tilbage på mig?</li> <li>• Kredser om mulige fejl.</li> <li>• Er bange for at miste handlekraft, ansvarlighed, faglighed eller position i virksomheden – og kan derfor føle sig presset til at arbejde endnu mere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kredser om, at andre – typisk en leder eller kollega – ikke kan lide én og behandler én dårligt.</li> <li>• Bliver frustreret, når andre ikke spiller bolde tilbage. Tænker, at andre ikke kan lide én.</li> <li>• Er bange for at begå fejl og frygter at få kritik og blive skældt ud.</li> </ul>
<b>Opførsel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begynder at undgå opgaver og er meget lang tid om at komme i gang.</li> <li>• Virker irriteret, når andre stiller spørgsmål og kræver opmærksomhed.</li> <li>• Virker fraværende og ligeglad med andre og trækker sig fra fællesskabet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Søger andres opmærksomhed.</li> <li>• Taler om, at andre krænker dig.</li> <li>• Retfærdiggør alt, hvad vedkommende siger.</li> </ul>
<b>Det usynlige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forsøger at glemme problemer for at dæmpe stress og ignorerer andres råd.</li> <li>• Har svært ved at bede om hjælp, for er bange for at virke svag. Forsøger at overbevise sig selv om at kunne klare det.</li> <li>• Har brug for mange oplysninger for at kunne træffe beslutning, fordi flere scenarier opvejes op imod hinanden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har brug for at tale om tingene for at få dæmpet sin skamfølelse og er afhængig af andres bekræftelse.</li> <li>• Kan have en tendens til at give sin egen angst videre til andre.</li> <li>• Siger ét, men mener ofte noget andet. Der kan være mange underforståede budskaber, som andre ikke forstår.</li> </ul>
<b>Typiske følelser</b>	<i>Jeg er bange for at blive gennemskuet. Det er helt eksistentielt. Jeg er bange for, at de andre skal se, hvor forfærdeligt det er, det, jeg laver. Jeg tænker, at de andre har forventninger om, at jeg kan mere, end jeg kan.</i>	<i>Jeg tænker hele tiden på, hvad de andre tænker om mig. Jeg føler mig udenfor. Når min leder ikke svarer på min mail, så tænker jeg, at jeg har gjort noget galt. Når de andre står og snakker, er jeg bange for, at de taler om mig.</i>
<b>Dit hovedbudskab som leder</b>	<i>“Det er mit ansvar som leder, at opgaven er afgrænset på denne her måde. Jeg kan godt se, at opgaven ville blive løst mere grundigt, hvis du får mere tid. Men der er ikke mere tid. Hvad mener du, vi kunne gøre for at levere bedst muligt inden for den tidsramme, vi har?”</i>	<i>“Jeg kan godt forstå, at det er hårdt, at brugerne bliver sure på dig, når du ikke har mere tid til at løse opgaven. Jeg synes også, det er hårdt. Vi må trække på samme hammel og gøre det så godt, vi kan. Sammen kan vi klare det”.</i>
<b>Pas som leder på med ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Letkøbt ros som: “Flot arbejde”.</li> <li>• Bagatelliserende udtalelser som: “Lad være med at bruge så lang tid på opgaven”.</li> <li>• At fratage medarbejderen opgaver eller ansvar uden at afstemme det med medarbejderen selv.</li> <li>• At overlade medarbejderen til sig selv, selv om hun tydeligt udstråler, at hun nok skal klare det.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagatelliserende udtalelser som: “Lad være med at tage dig af det”.</li> <li>• Affærdigende udtalelser som: “Sådan mente jeg det ikke”.</li> <li>• Personlige tilbagevisninger: “Du misforstår, det er dig, der er for nærtagende”.</li> </ul>

# Vær en god rollemodel

**Som leder kan de signaler, du sender med din egen arbejdsstil og dit humør, smitte af på medarbejderne – på godt og ondt.**

Vigtige opgaver i det stressforebyggende arbejde er som beskrevet dels løbende at sikre en god balance mellem belastninger og ressourcer, dels at være opmærksom på, hvordan medarbejderne reagerer, når der rokkes ved de eksisterende muligheder for anerkendelse. I begge tilfælde er din personaleledelse afgørende.

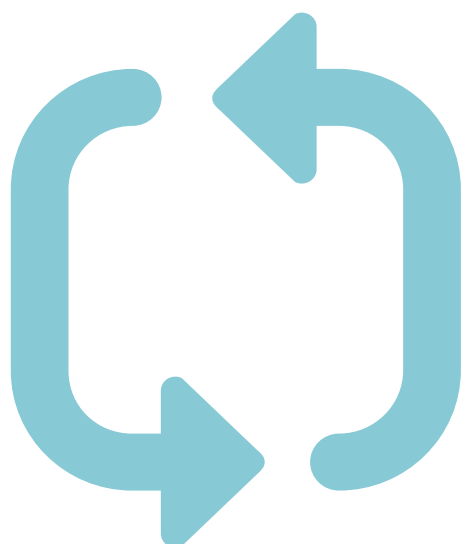
Ved siden af dette har du imidlertid også en anden funktion som leder, der også kan påvirke medarbejdernes stressbalance: Du er rollemodel. Det betyder, at din egen arbejdsstil og dit humør let smitter af på hele arbejdspladsen. Om du ønsker det eller ej, vil de fleste medarbejdere mere eller mindre bevidst spejle sig i dig og din adfærd. Det kan være, fordi du har en særlig autoritet, som de respekterer, og/eller fordi du har den formelle, organisatoriske magt – til at forfremme, fyre og fordele opgaver og anerkendelse. Derfor har netop dit eksempel en særlig vægt. Det kan – uden du er opmærksom på det eller ønsker det – sætte en norm for arbejdskulturen og stemningen i afdelingen.

## Din arbejdsstil smitter

Hvor meget, hvordan og hvornår du selv arbejder, kan let blive fortolket som dine forventninger til medarbejderne. Derfor er du som rollemodel og kulturbærer nødt til at overveje, hvilken arbejdskultur du gerne vil skabe. Og her er det ikke kun det, du siger, men i høj grad også det, du gør, der har betydning.

Hvis du fx selv arbejder "i døgndrift" og aldrig holder pause i løbet af dagen, kan det let blive aflæst som dit ideal om en god medarbejder. På samme måde kan det smitte positivt af på kulturen, hvis du fx kommer velforberedt til møder, eller hvis du i det daglige også taler om andet end arbejdet.

Det er under alle omstændigheder vigtigt, at du som leder er opmærksom på dit eget stressniveau. Dels af hensyn til dig selv, dels fordi du vil have svært ved at være en god leder og forebygge stress hos andre, hvis du selv er på vej ned ad stresstrappen.





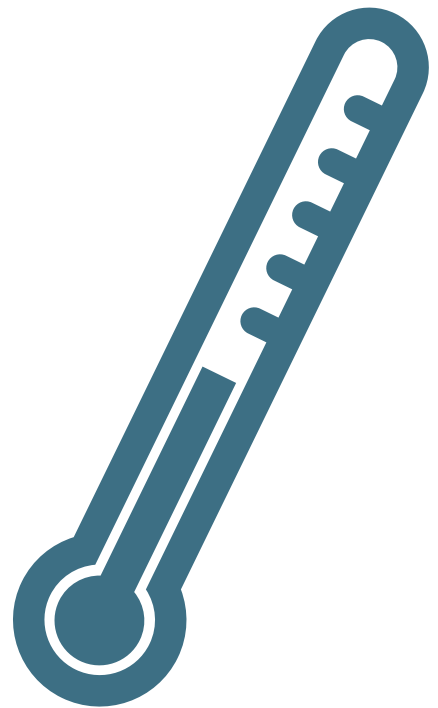
## Alle spejler sig i dit humør

Mennesker påvirker hinandens sindsstemninger, blandt andet fordi vores hjerner via de såkaldte spejlneuroner gør os tilbøjelige til at spejle andres følelser og adfærd.

På grund af din særlige position har du en ekstra stærk "spejlingseffekt". Den sindsstemning, *du* træder ind i rummet med, sætter i høj grad den fælles stemning. Dine følelser forplanter sig let til dine medarbejdere – uanset om det er positive, motiverende følelser som ro, optimisme og glæde og motivation eller negative som vrede, frustration og bekymringer, der let demotiverer andre.

Det er derfor en del af dit personlige lederskab at være opmærksom på dette. Du skal selvfølgelig ikke smile, hvis du er rasende, men du bør som leder styrke din egen bevidsthed om, hvilke følelser du udstråler, så de understøtter det, du gerne vil opnå.

Det er i høj grad en trænings-sag at opøve en større selvbevidsthed om sine følelsesmæssige signaler. Som leder skal man lære "at tage temperaturen på sig selv", fx inden man går ind til et møde. Det kan handle om at have tid til lige at stoppe op, trække vejret, mærke sig selv og fornemme, hvilke følelser der er på spil i en – inden man giver dem ufiltreret videre til medarbejdere eller andre.



# Samarbejd om at forebygge stress

## Du har mange vigtige medspillere i indsatsen for at forebygge stress – blandt andre de tillidsvalgte, ledelseskolleger og din egen chef.

Dette hæfte har fokuseret på den rolle, du som leder har i forebyggelsen af stress. Det betyder ikke, at det er en opgave, du skal stå alene med.

Som beskrevet undervejs bygger hele tænkningen bag såvel stresstrappen som belastning/ressourcenvægten på, at I er fælles om at vurdere udfordringerne og søge de rette løsninger. Det gælder både over for den enkelte medarbejder, i team og på hele arbejdspladsen. Stressforebyggelse er ikke noget, du kan eller skal klare i enrum på dit kontor. Det handler i høj grad om et godt psykisk arbejdsmiljø. Det er nok dit formelle ansvar, men i praksis et fælles anliggende – og medarbejderne har også et ansvar for at gøre opmærksom på forhold, der kunne forbedres.

### Vigtige medspillere

Foruden den løbende dialog med medarbejderne bør du også se på, hvordan organisationen omkring dig kan understøtte arbejdet med at forebygge alvorlig, langvarig stress. Blandt de oplagte hjælpere er:

- *Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter:* Medarbejdernes repræsentanter kan have vigtige roller som kritiske medspillere og sparringspartnere i personale- og arbejdsmiljøspørgsmål. Da stressforebyggelse ofte handler om helheden i arbejdssituationen, vil trioen leder-TR-AMR nogle steder være et godt forum til mere uformelle drøftelser om udfordringerne, og hvad der skal gøres ved dem.

- *Ledelseskolleger:* Det er oplagt at drøfte stressforebyggelse sammen med dine sideordnede ledere. Måske har de lignende udfordringer eller idéer til løsninger. Måske har I mulighed for at løse nogle af problemerne sammen.
- *Din egen chef:* Hvis din afdeling har alvorlige udfordringer med balancen mellem belastninger og ressourcer, er du nødt til at involvere din egen chef. Dels for at orientere om situationen og konsekvenserne, dels for at søge inspiration til løsninger og/eller opbakning til de forebyggende initiativer, du gerne vil tage.
- *HR-funktionen* – vil typisk have en arbejdsmiljøfaglig ekspertise, du kan trække på. Måske kan de hjælpe med at udrede jeres aktuelle udfordringer og foreslå relevante indsatser. De kan eventuelt også bistå med at finde løsningsmuligheder i situationer, hvor der er brug for at tage særlige hensyn til en enkelt eller nogle få medarbejdere.
- *MED-udvalg/SU:* Større og mere principielle spørgsmål om, hvordan I arbejder med stressforebyggelse og psykisk arbejdsmiljø, skal også drøftes i de relevante samarbejdsfora. Det kan fx handle om at få formuleret – eller implementeret – en egentlig stresspolitik.

Alle disse aktører har både en interesse og en rolle at spille i at skabe en organisation, hvor stress forebygges gennem god ledelse og gode samarbejdsprocesser. Den opbakning skal du som leder trække på og efterspørge – det er en del af *din* ressource i ledelsesarbejdet med at sikre trivsel og høj produktivitet i din afdeling.



## En forebyggende indsats på mange niveauer

En måde at skabe samlet overblik over dit og arbejdspladsens samlede arbejde med stressforebyggelse er den såkaldte IGLO-modellen. Hvert bogstav repræsenterer et niveau i organisationen, som du kan trække på eller har en opgave i forhold til.

### **I** - Individ: Den enkelte medarbejder

- Vurdér den enkelte medarbejders trivsel og produktivitet ud fra kravressourcemodellen – og vær opmærksom på, at medarbejdere reagerer forskelligt på belastninger.
- Sørg for, at den enkelte medarbejder tager kontakt til dig, når han opdager faresignaler hos sig selv – eller hos en kollega.

### **G** - Gruppe: Det team eller den afdeling, du er leder for

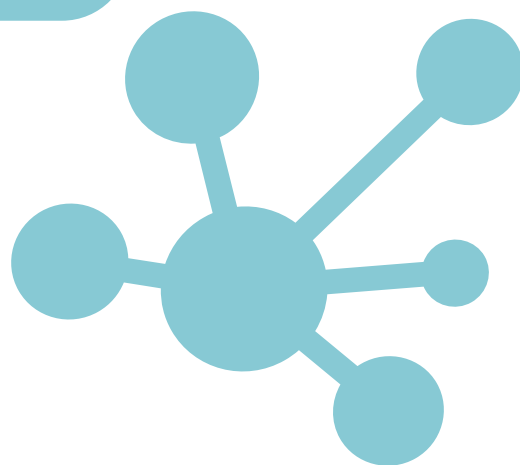
- Tag initiativ til, at I afdækker og aftaler, hvordan I arbejder for at være på det tempererede trin på stresstrappen.
- Giv medarbejderne mulighed for sammen at drøfte, hvordan de bedst støtter hinanden i opgaveløsningen.

### **L** - Ledelse: Den øvrige ledelse

- Tag initiativ til en afklarende dialog i ledergruppen om, hvordan I forstår og forebygger stress i organisationen.
- Bed om rygdækning til vigtige indsatser i stressforebyggelsen.

### **O** - Organisation: Relevante samarbejdsfora

- Brug arbejdsmiljøgruppen, arbejdsmiljøorganisationen, SU og/eller MED-udvalg til at tage vigtige principielle drøftelser om stress og til at sætte det forebyggende arbejde i system.
- Tag sammen temperaturen på stressniveauet i organisationen – fx ud fra stresstrappen.
- Formulér en politik for stressforebyggelse – med klare retningslinjer for, hvem der gør hvad ved tegn på overophedning eller ved høj risiko for alvorlig langvarig stress hos enkelte medarbejdere.



# Læs mere

## Om stressforebyggelse og -håndtering

Malene Friis Andersen & Marie Kingston (2016):  
[Stop stress – håndbog for ledere.](#)

Pernille Pedersen (2016):  
[Slip stress ud af skammekrogen.](#)

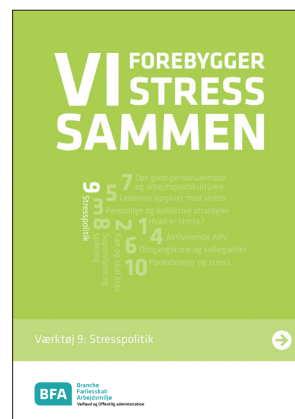
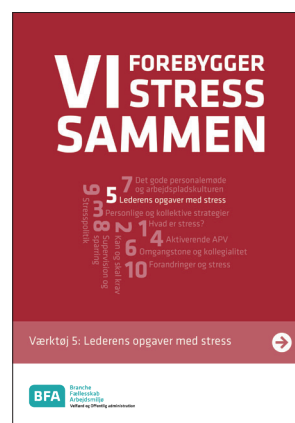
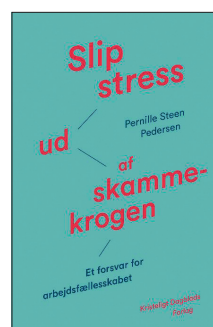
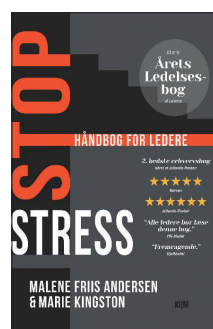
[Lederens opgaver ved stress](#)  
[etsundtarbejdsliv.dk/stress](https://etsundtarbejdsliv.dk/stress)

[Stresspolitik](#)  
[etsundtarbejdsliv.dk/stress](https://etsundtarbejdsliv.dk/stress)

[Forebyg stress i fællesskab](#)  
[godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress-og-trivsel](https://godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress-og-trivsel)

### Læs også:

[10 anbefalinger til arbejdsmiljøgruppen om at forebygge stress.](#)  
[arbejdsmiljoweb.dk/10raadomstress](https://arbejdsmiljoweb.dk/10raadomstress)



## Om belastninger og ressourcer

Prioritér kerneopgaven  
[etsundtarbejdsliv.dk/stress](https://etsundtarbejdsliv.dk/stress)

Mål med mening  
[arbejdsmiljoweb.dk/maalmedmening](https://arbejdsmiljoweb.dk/maalmedmening)

Når samtalen er nødvendig  
[arbejdsmiljoweb.dk/samtale](https://arbejdsmiljoweb.dk/samtale)

Kom videre med social kapital  
[arbejdsmiljoweb.dk/komvidere](https://arbejdsmiljoweb.dk/komvidere)

Hvis konflikten trapper op  
[arbejdsmiljoweb.dk/konflikt](https://arbejdsmiljoweb.dk/konflikt)

Skab robuste forandringer  
[arbejdsmiljoweb.dk/robust](https://arbejdsmiljoweb.dk/robust)

Social Kapital – inspiration og øvelser til lederen  
med personaleansvar  
[arbejdsmiljoweb.dk/sk](https://arbejdsmiljoweb.dk/sk)



# Forstå og forebyg stress

Stress er et kendt problem i de fleste organisationer – også inden for den offentlige administration. Mange ledere har oplevet, at en medarbejder bliver langvarigt sygemeldt med alvorlige symptomer på stress.

Dette hæftet beskriver, hvad stress er, hvordan det typisk opstår og udvikler sig, samt hvad du som leder kan gøre for at forebygge det – på egen hånd og i samarbejde med den enkelte medarbejder, teamet, lederkollegerne og de relevante samarbejdsfora.

I hæftet præsenteres nogle enkle modeller og værktøjer, der fx kan bruges til at vurdere stressniveauet på arbejdspladsen eller identificere, hvad der er henholdsvis belastninger og ressourcer i hverdagen.

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Forstå og forebyg stress' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [arbejdsmiljoweb.dk](http://arbejdsmiljoweb.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration