

# Lederes arbejde med stress

På skoler og uddannelsesinstitutioner

**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Leders arbejde med stress

Godt arbejdsmiljø går hånd i hånd med godt arbejde. Når opgaven med at skabe udvikling for elever, kursister og studerende lykkes, har ledere og medarbejdere de bedste forudsætninger for at opleve trivsel og arbejdsglæde på uddannelsesinstitutioner.

Stress kan opstå, når påvirkningerne i arbejdet ikke bliver forebygget tilstrækkeligt, men bliver til belastninger.

Dette materiale beskriver lederes opgave med at forebygge og håndtere stress på skoler og uddannelsesinstitutioner.

Tak til ledere og tillidsvalgte fra uddannelsesverdenen, som har testet og kvalificeret materialerne.

Billederne og eksemplerne i dette materiale stammer fra de uddannelses-institutioner, der deltog.

## En serie på fire hæfter

Materialet er et ud af fire, der tilsammen giver inspiration og vejledning til at forebygge stress på jeres uddannelsesinstitution. De andre tre er til arbejdsmiljøorganisationen, grupper og til fælles dialog for alle.

- **Forebyg stress med arbejdsmiljøorganisationen som anker**
- **Leders arbejde med at forebygge stress**
- **Forebyg stress i gruppen med opgaven i centrum**
- **Tag fat på dialogen om stress**

Værktøjerne kan hentes på [godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress](http://godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration

### Leders arbejde med stress

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for  
Velfærd og Offentlig administration  
Studiestræde 3,3. sal 1455 København K.

# Indhold

<b>Lederes opgaver i at forebygge og håndtere stress</b>	<b>4</b>
<b>Forebyg stress</b>	<b>6</b>
Oversigt: Fem forebyggelsesgreb	7
<b>Reager på stress</b>	<b>8</b>
Samtale med en stresset medarbejder	8
Tre dilemmaer	12
<b>Håndter stress</b>	<b>15</b>
Sygemelding af en stresset medarbejder	15
Tilbage på arbejde efter stress	16
Hvad med kollegerne?	17
<b>Forebyg lederens egen stress</b>	<b>19</b>
<b>Handlingsplan: Forebyggelse og håndtering af stress</b>	<b>22</b>

# Leders opgaver med at forebygge og håndtere stress

Opgaverne med at forebygge og håndtere stress kan illustreres med en pyramide på tre niveauer. Den grundlæggende forebyggelse foregår i bunden af pyramiden, mens de to øverste niveauer træder i kraft, når der opstår problemer med stress.

Forskningen viser, at forebyggelse og håndtering af stress kan beskrives med tre niveauer af handling. Dette kan beskrives ved hjælp af en pyramide, hvor ledere har opgaver på alle tre niveauer.

## 1. Forebyg stress

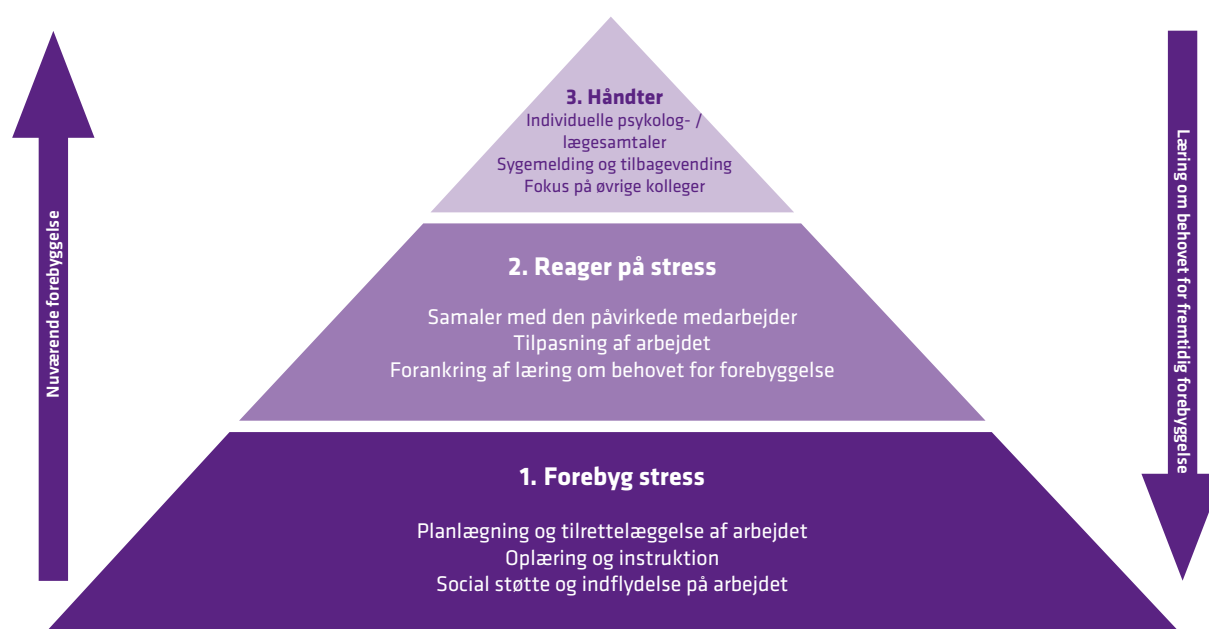
På det grundlæggende niveau forebygges stress i det daglige arbejde i kraft af den måde, arbejdet er organiseret på. Der er fokus på at sikre god planlægning og organisering med indflydelse på opgaverne og social støtte fra ledere og kolleger. Ledere samarbejder med arbejdsmiljøorganisationen om dette, og ansatte bliver inddraget på måder, der skaber et godt arbejdsmiljø.

## 2. Reager på stress

Det mellemste niveau træder i kraft, når stress rammer en medarbejder og en arbejdsplads. Her bliver samtaler med den påvirkede medarbejder centralt. Fokus er her på at undersøge og løse de opståede problemer og styrke uddannelsesinstitutionens evne til at håndtere dem nu og her – og forebygge dem fremadrettet. Dette forankres i arbejdsmiljøorganisationen.

## 3. Håndter stress

Ved længerevarende påvirkninger af det psykiske arbejdsmiljø kan der opstå alvorlige stress-tilfælde med sygefravær. Her bliver det vigtigt at sikre, at der bliver taget ordentlig hånd om den stressramte, at have opmærksomhed på de øvrige kolleger og at sikre en god tilbagemelding til arbejdet.



Leders opgaver på tre niveauer med at forebygge, reagere på og håndtere stress. Frit efter La Montagne m.fl. 2007



”

*”Det er faktisk ikke så svært: Jeg siger til dem, at de skal komme til mig. Vi bruger et par timer på at kortlægge, hvad der giver energi, og hvad der belaster. Så laver vi en plan for opgaver i de kommende måneder, og aftaler at vi mødes kort hver uge i en periode. Nogle gange laver vi også en aftale om, hvornår det er muligt for medarbejderen at være hjemme i en periode, for at få vejret igen. Så understreger jeg, at jeg glæder mig til at se dem igen, når de har fået trukket vejret. Det arbejdsbetingede sygefravær er nærmest ikke eksisterende hos os længere, og det giver jo masser af overskud, at vi alle ser det som muligt at komme på arbejde.”*

Leder på folkeskole

# Forebyg stress

**Ledere har vigtige opgaver i at forebygge, at stress opstår blandt de medarbejdere, de har personaleledelse for. Fokus er på god planlægning og organisering, indflydelse og social støtte samt passende instruktion og oplæring i opgaverne.**

Det gode psykiske arbejdsmiljø i samarbejdet om at organisere og planlægge arbejdet. På uddannelsesinstitutioner spiller time- og fagfordelinger en central rolle i at skabe gode rammer for arbejdet. Lederes opgave er at medvirke til en god planlægning, hvor de ansatte oplever at have indflydelse, og som tager hensyn til de ansattes ønsker.

At skabe tydelighed omkring kravene til arbejdet er det vigtigste, ledere kan gøre for at forebygge stress. Når ledere sikrer, at der er tydelighed om og grænser for, hvor mange opgaver, medarbejderne skal varetage, er forebyggelsen godt i gang.

Der skal være løbende oplæring og instruktion i nye opgaver for alle ansatte, så de kan løse opgaverne med kendskab til det forventede niveau for kvalitet. Samtidig skal ledere sikre, at der er et passende niveau af støtte til den enkelte – både fra lederen selv og mellem kolleger.

Ledere har også en opgave med at varetage god modtagelse af nyansatte. Og endelig spiller ledere en central rolle i at skabe det gode samarbejdsklima, bl.a. ved at være et godt forbillede og rollemodel i forhold til den kultur, I ønsker på arbejdspladsen.

På næste side finder I en oversigt over fem forebyggelsesgreb fra Arbejdstilsynet. De kan bruges som tjekliste og refleksionsværktøj til at overveje, hvordan I kan sikre en god forebyggelse. Derefter følger et dialogværktøj til ledere om deres arbejdsmiljø.

## Skab god forebyggelse i dialog med medarbejderne

I hæftet 'Forebyg stress i gruppen med opgaven i centrum' findes en række værktøjsdrøftelser, som er relevante ift. at sikre god trivsel og forebygge stress i medarbejdernes daglige arbejde.





# Oversigt: Fem forebyggelsesgreb

Den grundlæggende forebyggelse kan illustreres med fem greb. Læs mere her fra Arbejdstilsynets spørgeguide til forebyggelsen – også om lederes specifikke opgaver i forebyggelsen.

## 1. Hvordan er arbejdet planlagt og tilrettelagt?

Er der retningslinjer for og løbende fokus på fx:

- Hvilke opgaver, der skal løses?
- Hvordan opgaver løses og koordineres?
- Prioritering af opgaver?
- Tidsfrister/deadlines?
- Afstemning af krav og forventninger til produkter, resultater og/eller service-/kvalitetsniveau (internt og over for borgere og kunder m.fl.)?

## 2. Hvordan foregår oplæring, instruktion og tilsyn?

- Oplæring i forhold til den konkrete opgave
- Tilsyn med, at arbejdet udføres i henhold til instruktionen
- Har de ansatte den nødvendige viden for at kunne udføre arbejdsopgaverne?
- Hvordan sikres det, at nyansatte er klædt på til at udføre arbejdet?

## 3. Hvordan sikrer virksomheden hjælp og støtte i arbejdet?

- Ledelsesmæssig hjælp til prioritering og planlægning af konkrete opgaver
- Forventningsafstemning mellem ledelse og ansatte om opgavemængde og kvalitetsniveau

- Faglig støtte og sparring til konkrete opgaver
- Ledelsesmæssig konstruktiv feedback og anerkendelse for godt udført arbejde
- At ledelsen påtager sig ansvaret for evt. arbejdsmæssige konsekvenser (fx manglende muligheder for at overholde frister, lovgivningsmæssige krav, aftalt service- eller kvalitetsniveau) og har informeret om dette (hvordan og til hvem?)

## 4. Hvordan sikrer virksomheden de ansattes indflydelse i arbejdet i forhold til:

- Valg af arbejdsmetoder, rækkefølge og hvem der arbejdes sammen med?
- Mængden af arbejde, tidsfrister, prioritering af arbejdsopgaverne?
- Beføjelser til at kunne tage relevante og nødvendige beslutninger ved uklare krav og/eller modstridende krav og forventninger?

## 5. Hvordan følger virksomheden op på de forebyggende tiltag?

- Virker og vedligeholdes de forebyggende tiltag?
- Benyttes de forebyggende tiltag?

Arbejdstilsynet

### Lederes pligter i forebyggelsen ifølge Arbejds miljøloven

- Arbejdsledere leder og fører tilsyn med arbejdet på vegne af arbejdsgiver som en del af en virksomheds ledelse.
- Arbejdsledere har pligt til at deltage i samarbejdet om sikkerhed og sundhed.
- Arbejdsledere skal medvirke til, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige inden for det arbejdsområde, som de leder. Arbejdsledere skal bl.a. påse, at de foranstaltninger, der træffes for at fremme sikkerhed og sundhed, virker efter deres hensigt.
- Hvis arbejdsledere bliver bekendt med fejl eller mangler, som kan medføre fare for ulykker eller sygdom, skal de sørge for at afværge faren.
- Hvis arbejdsledere ikke kan afværge faren ved at gribe ind på stedet, skal de straks gøre arbejdsgiveren bekendt med forholdet.
- Arbejdsledere har samtidig en dobbeltrolle: De er selv ansatte og er dermed beskyttet af reglerne i arbejdsmiljølovgivningen i deres egenskab af ansatte.

Læs mere om lederes og medarbejderes pligter i §25-28 i Arbejds miljøloven.

# Reager på stress

**Når stress rammer en medarbejder og en arbejdsplads, bliver samtaler med den påvirkede medarbejder centralt. Læs om, hvordan samtalen med medarbejderen kan foregå, og find tre dilemmaer til refleksion.**

Ved stress på arbejdspladsen er det lederes primære opgave at begrænse de problemer, der er opstået, og have kontakten med medarbejdere, som oplever belastninger. Prioriteringer, ændringer af opgaver eller ansvarsområder er ledelsens ansvar i et samarbejde mellem de relevante ledere og medarbejdere.

I denne del af materialet finder lederen inspiration og vejledning til samtaler med medarbejdere, der viser tegn på stress. Desuden peges på tre kendte dilemmaer med inspiration og refleksion.



## Samtale med en stresset medarbejder

Samtale med en stresset medarbejder kan bygges op efter samtalediamanten og tilpasses efter personen, jeres sædvanlige relation og hvor stresset, medarbejderen er. Her finder du både gode råd og skabelon til samtalen.

Når du skal have en samtale med en stresset medarbejder, er der forskel på samtalen, alt efter om den finder sted:

- Når der er symptomer på stress.
- Når der utvetydigt er tale om stress.
- Når en medarbejder skal tilbage på arbejdspladsen efter at have været sygemeldt med stress.

### Gode råd til samtalen

Hvis det er muligt, kan samtalen om formodet stress tage afsæt i de samtaleformer, som I allerede bruger på arbejdspladsen. Du kan også bruge samtalediamanten fra dette afsnit. Her følger først en række gode råd.

### Tag afsæt i situationen

Din tilgang til samtalen med den stressramte vil afhænge af personen, jeres sædvanlige relation, og hvor meget stress der er på spil. Når et menneske er meget påvirket af stress, er det vigtigt, at du som leder gør samtalen enkel og træffer valg. Det er ikke hensigtsmæssigt at stille mange spørgsmål, sætte mange valg op eller bede vedkommende om selv at analysere og forklare. Er medarbejderen stresset i mindre grad, kan det omvendt virke formynderisk, hvis du skærer for meget igennem og ikke stiller spørgsmål, og at I ikke sammen drøfter mulighederne.



## Hvordan forholder man sig til en stresset medarbejder?

Har du eller andre mistanke om, at en medarbejder er stresset, er første skridt at kontakte vedkommende og få lavet en aftale om at tale sammen. Vær oprigtig, udtryk at du har en bekymring, og du ønsker, at I sammen finder ud af, om du har grund til det. Sørg for, at I kan tale sammen uforstyrret, og giv dig god tid til at lytte. Udtryk, hvad der bekymrer dig. Vær direkte, nænsom og konkret. Det er ikke din opgave som leder at diagnosticere eller være terapeut, så vær i stedet konkret og beskriv, hvorfor du er bekymret.

## Hold samtalen kort

Den første samtale behøver ikke være lang. Måske har medarbejderen brug for at tænke situationen igennem. I kan aftale en opfølgende samtale snarest, hvor I taler videre om handlemulighederne.

## Målet er at støtte

Stress kan for mange aktivere en grundlæggende skamfølelse; en følelse af ikke at slå til. Det kan bl.a. betyde, at medarbejderen ikke umiddelbart er interesseret i at tale med dig om sin stress. Vær tydelig om, at din opgave ikke er at "afsløre" stress men at sørge for, at arbejdsforholdene understøtter medarbejdernes opgaveløsning og at give plads til, at de kan udtrykke, hvis de har brug for hjælp.

Start eventuelt med at afklare, hvordan vedkommende kan støttes lige nu, og aftal hvordan I kan tale sammen senere. Vær opmærksom på, at det vigtige ikke er at placere skyld. Det vigtige er at identificere, hvad der kan ændres for at hjælpe i situationen.

Måske har medarbejderen ikke selv erkendt, at vedkommende er stresset. Det kan også være, at du tager fejl i din bekymring om stress. Du kan eventuelt tilskynde medarbejderen til at søge læge, hvis du fortsat er bekymret for, om hun/han er stresset, eller om der kan være noget andet galt.

## Hvad skal der gøres?

Giver medarbejderen udtryk for, at der er tale om stress, så skal I finde ud af, hvad der skal gøres, og I skal derfor afklare, om der er forhold på arbejdspladsen, som fremmer stressen?

Som stressramt kan det være vanskeligt at have overblik, men som leder kan du med fordel være opmærksom på:

- Har medarbejderen overblik over sine arbejdsopgaver?
- Er medarbejderen bevidst om sin måde at løse opgaverne på og sine krav til sig selv?
- Udtrykker medarbejderen bekymring omkring andres bedømmelse af sit arbejde?
- Oplever medarbejderen at være kompetent til sit arbejde?
- Er der konflikter med kolleger på spil?

Næste skridt er at afklare, hvad du som leder kan gøre i et samarbejde med den stressramte for at aflaste og støtte.

## Ikke alle har brug for det samme

Vær generelt opmærksom på, at alle medarbejdere ikke har brug for det samme, og at den enkelte kan have brug for forskellige former for støtte og hjælp på forskellige tidspunkter.

Det er således ikke alle stressramte medarbejdere, for hvem løsningen er at skrue ned for antallet af opgaver. I stedet kan et første skridt være, at du som leder fx giver medarbejderen opmærksomhed og lytter til dennes bekymringer. Eller det kan handle om større tydelighed omkring kravene, eller at der skal tages hånd om omgangstone, samarbejde eller konflikter i en medarbejdergruppe.

## Samtalens forløb

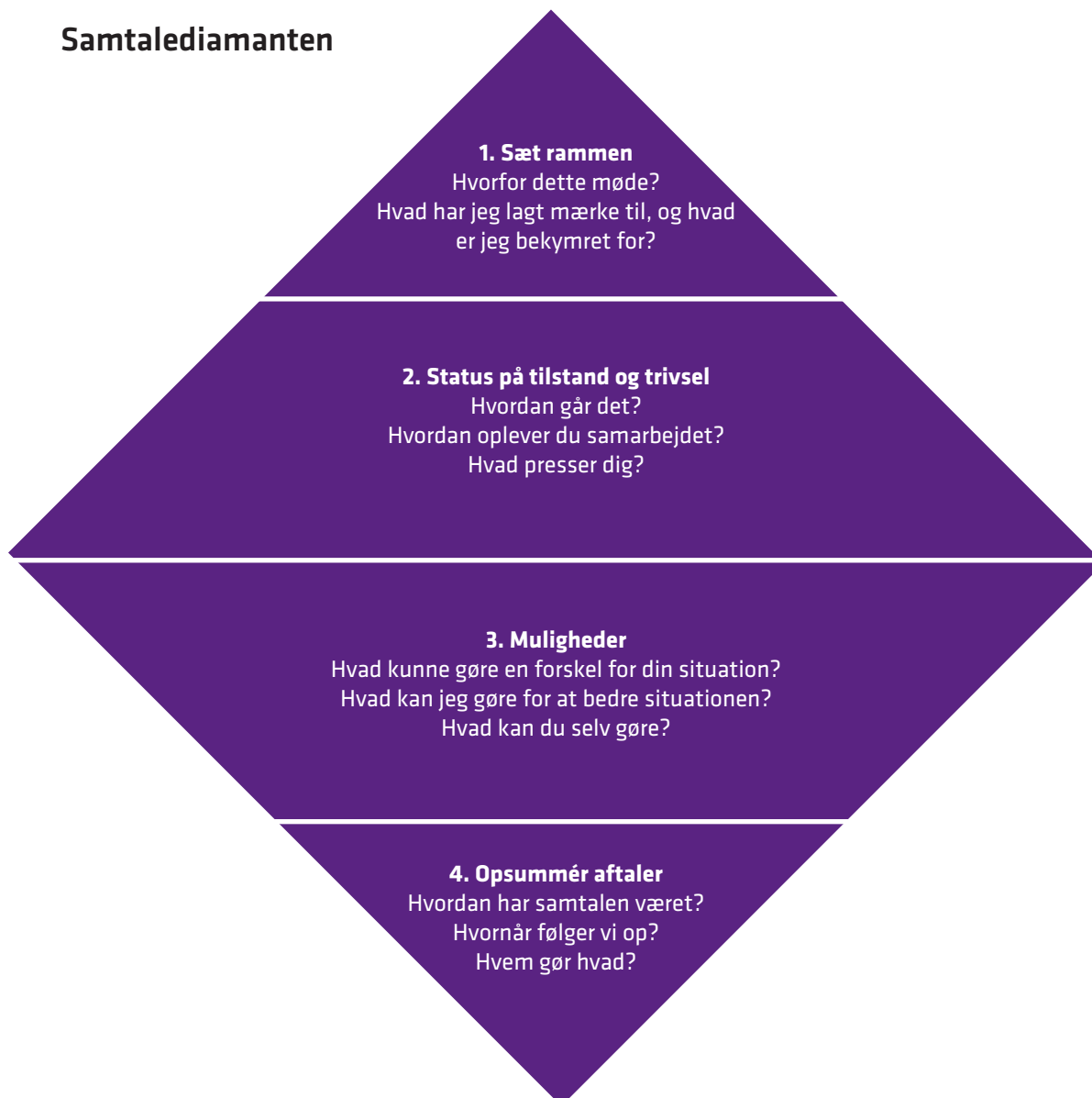
I en samtale om stress skal du ligesom i andre medarbejdersamtaler være klar på, hvorfor du skal have denne samtale, og hvordan du planlægger, at den skal gennemføres:

- Indled med at gøre klart, hvorfor I skal have denne samtale.
- Vær tydelig og konkret.
- Vær tålmodig, lyt og anerkend.
- Slut af med at opsummere hvad I har aftalt, og hvornår I skal mødes igen.

Se også samtalediamanten nedenfor som støtte-redskab til samtalen.

Mange føler sig skyldige eller svage, fordi de reagerer med stress. Vær opmærksom på ikke at understøtte dette, men hold i stedet fokus på arbejdet, opgaverne og det faglige.

## Samtalediamanten



Samtalediamanten er udviklet af Arbejdsmiljø København

## Hvis medarbejderen er mindre påvirket af stress

Er medarbejderen mindre påvirket af stress, kan I have en relativt åben dialog om langsigtede planer. Nedenstående er nogle forskellige teknikker, I kan gøre brug af i samtalen. Medarbejderen kan have forberedt sig i forvejen, eller I kan lave dem sammen på mødet.

### Tal om opgaverne

Har I på arbejdspladsen brugt et af værktøjerne fra gruppehæftet 'Forebyg stress i gruppen', kan I tage afsæt i de konklusioner, I dengang nåede frem til. I kan også bruge dem nu.

Brug fx *Prioriteringstrappen* til at se på opgaverne og sortere dem i første, andet og tredje fravalg.

Brug *Tal om kvaliteten* til at tale om niveauet for en veludført opgaveløsning.

Eller brug *Lytteposter* til støtte og sammenhæng til at tale om, hvilke opgaver, der giver energi, og hvilke der dræner. Opgaverne kan evt. registreres over en periode på nogle dage. Brug det til at tale om, hvad der kan ændres på og hvordan.

Det er vigtigt, at I sætter et realistisk ambitionsniveau. Det er selvbekræftende at nå mere end forventet, mens det er stressfremmende, hvis man oplever ikke at leve op til det, man skal. Husk at du som leder har en særlig rolle i forhold til at definere rammerne for de krav, der stilles.

## Hvis medarbejderen er meget påvirket af stress

Er medarbejderen meget påvirket af stress, så hold jer til at få talt om de absolut nødvendige ting.

Du skal under alle omstændigheder forholde dig til:

- hvilke muligheder har du for at tilbyde hjælp? Det kan fx være aflastning, supervision eller psykologhjælp.
- hvad gør I her og nu? Hvad er realistisk muligt i den aktuelle situation? Hvad skal evt. kommunikeres videre til kollegerne?
- om den enkeltes stress giver anledning til at se på nogle mere generelle forhold på arbejdspladsen.

Fasthold disse overvejelser i det videre stressforebyggende arbejde.



## Tre dilemmaer

Når ledere taler om stress, er der en række spørgsmål, som ofte dukker op: "Hvad skal jeg gøre, når jeg opdager, at en medarbejder er stresset?", "hvad med de andre medarbejdere?" - og "hvad gør jeg, når jeg mærker stresssignaler hos mig selv eller en leder kollega?"

Overordnet er det vigtigt at holde fast i, at mennesker, der er stressede, er lige så forskellige som alle andre. Vi kan alle sammen blive bragt i situationer, der fører til stress. En mulig rettesnor kan være at tænke og handle ud fra, hvordan du selv ville foretrække, at andre reagerede over for dig. Du kan også spørge den pågældende medarbejder direkte.

Selv om en medarbejder er stresset, er vedkommende ikke blevet et helt andet menneske. Men personens reaktioner kan være væsentligt anderledes, end de var før. Følsomheden er større, det er vanskeligt at få overblik, og det kan være svært at træffe valg. Den stressede føler sig mere sårbar, og nogle føler sig flove og bange over at være blevet stressede og bruger meget energi på at holde sammen på sig selv. Nogle stressramte kan også være tøvende over for at inddrage ledelsen i problemet af frygt for at svække deres position og sikkerhed i ansættelsen.

## Dilemma 1:

*Hvor meget skal du blande dig?*

Mange ledere oplever usikkerhed om, hvordan og hvor meget de skal "blande sig", og hvor tæt man skal gå på en medarbejder med stress. På den ene side kan du have et stort ønske om at hjælpe, og på den anden side kan en stresset medarbejder selv have svært ved at finde grænserne for, hvad vedkommende ønsker at dele med dig som leder.

Det er forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvor tæt vi er på hinanden, men hold fast i at:

- I er på en arbejdsplads, og I er dermed i en faglig og professionel kontekst.
- Jeres relation er en leder-/medarbejderrelation.
- Fokus for samtalen er det, du som leder kan/skal gøre noget ved. Er der forhold i arbejdet, som vedkommende har vanskeligt ved at tackle, fx konflikter, relationer, balance mellem forberedelse og undervisning osv., er det en naturlig del af leder-medarbejderrelationen, at I sammen drøfter dette.

Vær opmærksom på, at mange vil gå langt for at klare deres job, også i situationer hvor de er meget belastede. Det kan her være en leders opgave at bevare overblikket, skærme medarbejderen og lægge en realistisk plan for arbejdet.

## Dilemma 2:

*Hensyn til den stressede - og hensyn til kollegerne*

Du vil som leder ofte sidde i et dilemma mellem at skåne den, der er stresset og at skulle passe på ikke at overbelaste de tilbageværende kollegaer. Men hold fast i, at det er et ledelsesmæssigt dilemma. Et dilemma, du som leder kan vende med din ledelsesgruppe, netværksgruppe eller hos en supervisor, men ikke med en medarbejder, der er påvirket af stress.

For at sikre forståelse og opbakning fra de øvrige medarbejdere bør du informere om situationen. Selvfølgelig med respekt for tavshedspligten og de rammer, som du har aftalt med den stressramte.

Samtidig bør du vurdere, hvordan opgaverne bedst løses, og om den stressramtes opgaver skal overtages af andre. Det vil ofte være nødvendigt at forholde sig til den samlede mængde af opgaver hos de øvrige medarbejdere og medvirke til at prioritere, hvad der ændres på, når en kollega er stresset og måske sygemeldt.

De tilbageværende medarbejdere vil ofte have ekstra brug for at opleve sig anerkendt for deres indsats for at få tingene til at fungere, når en kollega er stresset og har brug for, at der tages særlige hensyn.

## Dilemma 3:

*Når stress rammer din lederkollega – eller dig selv*

Hvad gør du, hvis du får mistanke om, at din lederkollega er stresset? Arbejdsbetinget stress blandt ledere kræver, at arbejdspladsen også har fokus på at fange lederes stress-signaler og tilbyder den samme støtte som til de øvrige ansatte i at få overblik over og prioritere i opgaverne. Hvis du har en tillidsfuld relation til den lederkollega, du opfanger stresssignaler hos, kan du tale med kollegaen om, hvad vedkommende har brug for. Og ellers kan du gøre arbejdsmiljøorganisationen opmærksom på problemstillingen. Opsøg fx en lederrepræsentant i arbejdsmiljøorganisationen, hvis I har en sådan.

Og hvad gør du så, hvis du oplever tegn på stress hos dig selv? Det kan være svært at erkende sin egen stress – ikke mindst som leder. Man kan opleve, at omverdenen – og en selv – forventer, at man kan klare det hele og optræde som en superhelt. Men der er ingen vej uden om. Medarbejdere er helt afhængige af, at deres leder har overskud til lederopgaverne, både i det forebyggende arbejde, og når de har brug for hjælp til at håndtere en stressbelastning.

Tag det alvorligt, at stress kan ramme alle og søg hurtigt hjælp. Opsøg din leder eller en lederrepræsentant i arbejdsmiljøorganisationen, og fortæl om dine tegn på stress. Bed dem om hjælp til at håndtere din situation og træffe de nødvendige beslutninger.

”  
”  
"En ny kollega gav udtryk for at være presset og blev med det samme blev sat på færre lektioner, så vedkommende fik mulighed for at komme tilbage på fuld tid, uden at det kom til en egentlig stress-sygemelding."

Uddannelsesinstitution på testworkshop

”  
”  
"Når en medarbejder konstateres stresset, er der et formaliseret system, som træder i kraft. Ledelsen tager teten og samarbejder med en psykolog. Der følges op med samtaler, mulighedserklæring i samarbejde med en læge - og indkøring på vej tilbage på arbejdet med nedsat tid etc. Her er det afgørende, at der ikke lægges for meget pres på den kollega, der skal tilbage på arbejde. Ledelsen har ansvaret for at fordele opgaver, så der ikke er et pres på den stressramte."

Uddannelsesinstitution på testworkshop





# Håndter stress

Ved længerevarende påvirkninger af det psykiske arbejdsmiljø kan der opstå alvorlige stresstilfælde med sygefravær. Her bliver fokus både at sikre, at der bliver taget ordentlig hånd om den stressramte, at have opmærksomhed på de øvrige kolleger og at sikre en god tilbagevenden til arbejdet.

## Sygemelding af en stressramt medarbejder

Hvis en stressramt medarbejder bliver sygemeldt, skal arbejdspladsen have en række politikker og retningslinjer, du som leder kan støtte dig til i din håndtering af situationen.

Det omfatter bl.a., at arbejdspladsen holder en passende kontakt til den sygemeldte. Det anbefales, at du kontakter medarbejderen inden for den første uge. Det handler ikke om at presse medarbejderen, men om at støtte og fastholde.

Spørg ind til, hvad du som leder kan gøre, fortæl at der bliver taget hånd om vedkommendes arbejdsopgaver og tilbyd professionel hjælp, hvis du har mulighed for det. Sørg for at få lavet en aftale om, hvornår I skal tale sammen igen.

### Information til arbejdspladsen

Når en medarbejder sygemeldes, er det vigtigt at få aftalt, hvad der meldes ud til kollegaer og elever, kursister eller studerende. Hvad ønsker medarbejderen? Hvad er hensigtsmæssig information? Hvis det ikke er sket før, kan det også være vigtigt at orientere tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten, så dialogen om forebyggelsen forankres i arbejdsmiljøorganisationen.

Det kan være nyttigt, at du som leder melder ud, at en sygemeldt medarbejder ikke skal gemme sig derhjemme. Mange kan ikke lide at færdes i det offentlige rum, når de er sygemeldt. Men når man rammes af stress, er det netop vigtigt at komme ud, få noget motion og nogle gode oplevelser for at fremme processen med at få det bedre.

### Sygefraværssamtale

Ifølge gældende lovgivning skal du afholde en sygefraværssamtale inden for de første fire uger af en medarbejders sygemelding. Vær opmærksom på at der lokalt kan være aftalt retningslinjer for antallet og afviklingen af forskellige samtaler som opfølgning på sygefravær. Husk at gøre medarbejderen opmærksom på, at der ved alle sygefraværssamtaler er mulighed for at have en bisidder med, fx arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentanten.

Formålet med samtalen er at afklare mulighederne for at vende tilbage på arbejde. Det kan være en god idé at afklare rammerne for samtalen med medarbejderen forinden for at minimere eventuelle bekymringer hos den sygemeldte.

#### Læs mere:

Metoder til håndtering af sygefravær og sygefraværssamtaler på: [godtarbejdsmiljo.dk/sygefravær](http://godtarbejdsmiljo.dk/sygefravær)

Regler i forbindelse med sygemeldte medarbejdere og sygefraværssamtaler på [www.star.dk](http://www.star.dk) (søg på 'sygedagpengeopfølgning' og 'arbejdsgivere')

# Tilbage på arbejde efter stress

**Det letter den sygemeldtes tilbagevenden til arbejdet, hvis det har været muligt at have en tilknytning til arbejdspladsen under sygemeldingen. En mulighed er en gradvis tilbagevenden, hvor man starter med få timers arbejde med overskuelige opgaver så tidligt som muligt i sygeperioden.**

Tid i sig selv vil sjældent være nok til at få det bedre, og de færreste har godt af at gå hjemme i længere tid. Man kan hverken som stressramt eller arbejdsplads forvente, at den stressramte vil være helt symptomfri, når vedkommende vender tilbage.

Har du en medarbejder, der skal tilbage på arbejde efter at have været sygemeldt pga. stress, er det vigtigt at få lavet klare aftaler og lave tæt opfølgning. I må være parate til at prøve jer frem og justere undervejs. Det er en god idé at italesætte dette fra starten, så det ikke er et nederlag at justere.

Du bør præcisere, at det ikke er alle forhold på arbejdspladsen, du som leder kan eller skal ændre på. Nogle rammer og opgaver ligger fast, fordi de som skal-opgaver er essentielle for løsning af kerneopgaven.

## Hvor mange timer om ugen?

Det er vigtigt at få klare og realistiske aftaler om, hvor mange timer om ugen vedkommende kan arbejde. Det er de færreste, der kan starte på fuld tid efter en sygemelding pga. stress. I kan derfor

## Mulig plan for en tilbagevenden til arbejdet efter stress

Uge	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
1	2	2	Restitution/behandling	2	2
2	2,5	2,5	Restitution/behandling	2,5	2,5
3	3	3	Restitution/behandling	3	3
4	3,5	3,5	Restitution/behandling	3,5	3,5
5	4	4	Restitution/behandling	4	4
6	4,5	4,5	Restitution/behandling	4,5	4,5
7	5	5	Restitution/behandling	5	5
8	5,5	5,5	Restitution/behandling	5,5	5,5
9	6	6	Restitution/behandling	6	6
10	6,5	6,5	Restitution/behandling	6,5	6,5
11	7	7	Restitution/behandling	7	7
12	7,5	7,5	4	7,5	7,5
13	Fuldtid	Fuldtid	Fuldtid	Fuldtid	Fuldtid

*Inspireret af Arbejdsmedicinsk Klinik i Aalborg*

gøre brug af muligheden for delvis raskmelding, og en gradvis optrapning vil oftest være den bedste løsning.

Nedenfor kan I se et bud på, hvordan en sådan optrapning kan se ud. Tilpas tiden og placeringen af timerne til arbejdsopgaverne og vær opmærksom på at revidere undervejs i de opfølgende samtaler.

Få talt grundigt om, hvilke opgaver og aktiviteter der skal løses, og hvilke der ikke skal. Det handler både om tempoet og intensiteten og om kompleksiteten af opgaverne. Det er ofte en god ide at

lægge ud med de mindst intense og komplekse opgaver.

Sørg for at lave aftaler om, hvordan I løbende vil følge op og justere jeres aftale. I den første tid efter at medarbejderen er tilbage, er det godt at mødes hyppigt, fx en gang om ugen. Orientér også tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten.

## Hvad med kollegerne?

Det er vigtigt at få aftalt, hvad der meldes ud til resten af organisationen. Hvad skal der informeres om, til hvem, og hvem gør det? Hvad skal kollegerne vide om, hvilke vilkår den sygemeldte vender tilbage på? Få talt igennem, hvad den sygemeldte selv vil have det godt med, og hvad der vil være hensigtsmæssigt på netop jeres arbejdsplads.

Der kan være en tendens til, at kolleger til en stress-sygemeldt i en periode har løftet en ekstra stor arbejdsbyrde eller har savnet den sygemeldte som daglig sparringspartner. Den tilbagevendte medarbejder er sjældent tilbage for fuldt blus fra første dag. Derfor er det vigtigt, at kollegerne er klar over, at alt (endnu) ikke er, som det var engang.

Lad de øvrige medarbejdere vide, at de kan komme til dig som leder, hvis der er noget, de er i tvivl om. Hvis du kan se, at der er nogen, der gør en ekstra indsats, så husk at anerkende dette.

I mange tilfælde vil det være naturligt for kollegerne at beskytte og skærme den tilbagevendte mod et stort arbejdspress eller særligt udfordrende opgaver. Det kan fx være at tilbyde at dele undervisningsplaner i en større grad end hidtil eller stille lavere krav i et teamsamarbejde.

En sådan beskyttelse vil især i starten være en god idé, men vær opmærksom på, om den tilbagevendte medarbejder trives med det. Spørg, hvis du er i tvivl.

Endelig kan det være en idé med en mentorordning i opstartsfasen, både for den sygemeldtes skyld, men også fordi det kan lette noget af presset på de andre, hvis de ved, at der er én, som tænker på at sætte deres kollega ind i noget af det, den sygemeldte er gået glip af.

Og til sidst: Glæd jer over, når det lykkes jer at hjælpe en stressramt kollega tilbage til at trives og komme på arbejdet. Vær tålmodig og tro på at meget kan lykkes hvis I sammen kan skabe de trygge rammer om at vi alle kan blive belastet.



”

*"Hvad er det vi skal gøre som ledere i stressforebyggelsen? Strukturere samtaler, tage opgaver væk, lede og fordele arbejdet, skabe psykologisk tryghed. Hvorfor er det, at vi som ledere ikke altid lykkes med det? Den sværeste opgave er, når ressourcerne allerede er fordelt 100% - hvad skal man så gøre ved en sygemelding? Hvem kan så bedst klare at håndtere lige lidt mere undervisning?"*

Leder fra uddannelsesinstitution  
på testworkshop

”

*"Jeg har oplevet det vanskelige i at sige til en medarbejder: Den opgave er du fritaget for. Hvor medarbejderen så svarer: NEJ! Den giver så meget mening! Men efterfølgende var vedkommende alligevel glad for det. Det med at træffe valg skal man måske ikke være så bange for - vedkommende sagde tak bagefter."*

Leder fra uddannelsesinstitution  
på testworkshop

# Forebyg lederes egen stress

**Ledere har en dobbeltrolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø: De skal både sikre et godt arbejdsmiljø for medarbejderne – og de er selv ansatte. Derfor er lederes arbejdsmiljø også en opgave for uddannelsesinstitutionen. På de næste tre sider gives der inspiration til dialog om lederes arbejdsmiljø.**

En dansk undersøgelse ([godtarbejdsmiljo.dk/lederundersogelse](http://godtarbejdsmiljo.dk/lederundersogelse)) blandt ca. 50 ledere, videnspersoner og faglige eksperter viser, at lederes arbejdsmiljø både ligner de øvrige ansattes, og at der også er forhold, der særligt gør sig gældende blandt ledere.

Undersøgelsen finder blandt andet at:

- 'Krydspres' er afgørende for lederens psykiske arbejdsmiljø – på godt og ondt.
- Lederens relationer (formelle og uformelle) har stor betydning – og nogle mere end andre.

Undersøgelsen viste, at især disse fire temaer eller faktorer kan vende krydspreset positivt:

- Indflydelse og autonomi (gejsten for at gøre en forskel)
- Psykologisk tryghed og tillid
- Støtte og sparring
- Restitution og refleksion

På de næste tre sider udfoldes undersøgelsens resultater. Brug den til at skabe dialog om disse spørgsmål:

- Hvilke belastninger og ressourcer er på spil hos jer?
- Hvordan er balancen lige nu og her?
- Er der belastninger, der er brug for at skrue ned for?
- Eller ressourcer, der er brug for at skrue op for?
- Hvem har brug for at kende til, hvad I er kommet frem til?
- Er der fx lederrepræsentanter i arbejdsmiljøorganisationen med fordel kan orienteres, så de kan bringe det op og skabe det fokus, der kan hjælpe til at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø for jer som ledere?

## Indflydelse og autonomi

Ledere er motiveret af at have indflydelse og at lykkes i de forventninger, der bliver stillet til dem. Samtidig har de ofte en gejst for at gøre en forskel, herunder i forhold til kerneopgaven, medarbejderne og udviklingen af den fælles opgaveløsning. I den forbindelse er det vigtigt at have et ledelsesrum, hvor man kan handle og bringe sig selv i spil som leder.

Ledelsesrummet skal være afklaret, sådan at lederen ved 'hvad der ligger hos mig, hvad jeg skal og hvad jeg ikke skal' – og samtidig så tilpas fleksibelt, at der er mulighed for indflydelse og lederens egen prægning. Dette er med til at skabe mening i ledelsesarbejdet.

Det vigtige her er:

- Udfordringer som motivationsfaktor
- Afklaret ledelsesrum
- Mulighed for indflydelse
- Tilpas autonomi

Drøft i ledergruppen:

- Hvad tænder gejsten hos jer hver især som ledere?
- Hvordan arbejder I med at afklare ledelsesrummet?





### Psykologisk tryghed og tillid

Godt samarbejde, god kommunikation og gode relationer er blandt de vigtigste faktorer for at have et godt psykisk arbejdsmiljø. Den professionelle og faglige relation er de væsentligste i lederes i samarbejdsrum, men det skal også være menneskeligt, så man 'tør tage sig selv med på arbejde'. Blandt andet skal det være muligt og legitimt at tale frit om det psykiske arbejdsmiljø og om fejl, idéer, tvivl, dilemmaer og uenigheder i forhold til ledelsesopgaven.

Den slags åbenhed kan være udfordret fx af konkurrence lederkolleger imellem og af magtforholdet mellem lederen og lederens egen leder. Dette er naturligt nok, men også en vigtig grund til at arbejde løbende og systematisk for at etablere og vedligeholde et sundt samarbejds-klima. Både ledelsesgruppen og leder af ledere er vigtige her, ligesom der er brug for, at det gøres til et fælles tema i den samlede organisation, fx via topledelsesfokus og indsatser i AMO/SU/MED og HR/HS. Den enkelte leder har naturligvis også et ansvar for at medvirke, fx ved selv at være en åben og hjælpsom kollega.

Det vigtige er her:

- Åben og ærlig dialog om fejl, idéer, tvivl, dilemmaer og uenigheder
- Åben og ærlig dialog om både belastning og begejstring i ledelsesarbejdet
- Systematisk og løbende indsats i hele IGLO'en

Drøft i ledergruppen:

- Hvor og hvordan taler I om jeres egne fejl og tvivl i jeres ledelsesgruppe?
- Hvordan kan I skabe flere trygge rum, hvor I sammen udforsker vanskeligheder i arbejdet?

### Restitution og refleksion

Både restitution og refleksion er afgørende for både at trives og lykkes godt med ledelsesopgaven.

Restitution handler om at skabe et pusterum fra presset, mens refleksion handler om at skabe et rum for at tænke over og drøfte situationer, dilemmaer og tvivl. Dette kræver tid og rum, både i arbejdet og mellem arbejdet og det øvrige liv. Det kræver også sparring, som er et markant og vigtigt behov for ledere.

Samtidig oplever ledere en høj grad af grænseløshed i ledelsesopgaven – herunder både i tid og rum (hvor som helst og nårsomhelst), i kvalitet (det kan altid blive bedre) og i kvantitet (der er altid mere at gøre). Dette stiller krav, dels til lederens egen evne til at sætte grænser og afstemme forventninger ift sin opgave, og dels til omgivelsernes evne til at bidrage til prioritering og rammesætning af forventninger.

Det vigtige her er således:

- Klare og realistiske prioriteringer i hele IGLO'en
- Muligheder for restitution i løbet af arbejdsdagen (pauser og mellemrum) og mellem arbejdsdage (aftener, weekender, ferier)
- Muligheder for sparring, gerne både indenfor og udenfor organisationen

Drøft i ledergruppen:

- Hvordan er kulturen for pauser i jeres daglige arbejde?
- Hvad er forventningen til lederes tilgængelighed indenfor og udenfor almindelig arbejdstid hos jer?



### Støtte og sparring

Ledere oplever ofte at stå alene med en vanskelig opgave og et til tider stort psykisk pres. Det er derfor vigtigt med professionel, faglig, ledelsesmæssig og social støtte for at lykkes med opgaven og håndtere presset. Dette kan udfordres af, at både ledere selv og deres omgivelser har tendens til at undervurdere og/eller underprioritere behovet.

Støtte og sparring kan foregå både formelt og uformelt, ligesom det er gavnligt at have adgang til flere forskellige støttende relationer. Undersøgelsen viser, at især lederens egen nærmeste leder og ledelsesgruppe er vigtige kilder, og det er derfor gavnligt at have en vis systematik og formalitet omkring det, fx i form af jævnlige fokuserede dialoger med fokus på opgaver, udfordringer og trivsel. Disse kan så suppleres af mere uformel støtte og sparring i dagligdagen.

Andre kilder kan være lederkolleger fra andre dele af organisationen, en netværksgruppe, en intern mentor eller HR partner, eller en ekstern coach.

Det vigtige her er således:

- Adgang til støtte og sparring både internt og eksternt
- Jævnlig og fokuseret sparring med nærmeste leder og ledelsesgruppe
- Adgang til både formel og uformel støtte

Drøft i ledergruppen:

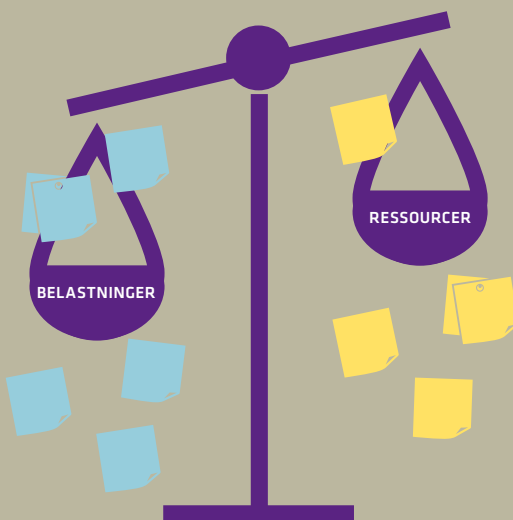
- Har ledere selv tendens til at undervurdere og/eller underprioritere behovet for støtte?
- Har lederes omgivelser en tendens til dette?
- Hvordan kan det være?

## Belastninger og ressourcer hos ledere

Dialogværktøjet er udviklet af Lill Palmblad

### Belastninger

- Krydspres
  - Forventninger vs ressourcer
  - Udvikling vs drift
  - Planlægning vs fleksibilitet
  - Forskellige interessenter og aktører
- Stor arbejdsmængde og grænseløshed
- Høj kompleksitet
- Vanskeligt relationsarbejde



### Ressourcer

- Indflydelse og autonomi
- Motiverende udfordringer og kompleksitet
- Klart ledelsesrum
- Psykologisk tryghed og tillid
- Restitution og refleksion
- Støtte og sparring
- Gode relationer, især til nærmeste leder og ledergruppe

Hvilke belastninger og hvilke ressourcer er især i spil hos jer?  
Mangler der nogen på modellen?

*Balancevægten her er særligt rettet mod lederes arbejdsmiljø. Find en vægt rettet mod medarbejderes arbejdsmiljø i materialet 'Forebyg stress i gruppen' på side 8.*

# Handlingsplan: Forebyg og håndter stress

Brug denne handlingsplan til at aftale med dine medarbejdere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant, hvordan I vil gøre.

Som afslutning på dette materiale får du en skabelon til en handleplan. Handleplanen kan bruges som afsæt for dialog med medarbejderne og de tillidsvalgte om forventninger til, hvem der gør hvad for at forebygge og håndtere stress.

Brug planen til at fastholde, hvad I har aftalt.

Planen lægger op til, at I beskriver:

1. Hvordan I konkret forebygger stress i det daglige arbejde. *Find inspiration til dette på side 6-7.*
2. Hvad I gør ved de første tegn på stress - og hvem der gør hvad.

3. Hvad der sker, når I håndterer en situation med stress - *fx en sygemelding.*

4. Hvem der gør hvad, når et stressforløb er overstået - og en periode med særlige hensyn *fx ophører.*

Sørg for, at planen er kendt af alle. Det virker i sig selv beroligende og forebyggende, at I har en klar plan for, hvordan I håndterer det, når stressen rammer jeres arbejdsplads.

Følg op på planen efter et stress-forløb og se efter, om der er brug for at aftale noget andet, end I hidtil har gjort.

	Leder	AMR + TR	Kollegerne	Medarbejderne	HR
<b>1. Forebyggelse</b>					
<b>2. Ved de første tegn på stress</b>					
<b>3. Ved håndtering af stress</b>					
<b>4. Når et forløb er overstået</b>					



”

"Når vi lykkes med god håndtering hos os: Hurtig reaktion fra kolleger med formidling til nærmeste leder og arbejdsmiljørepræsentanten. Kollegaen tages ud af opgaverne med det samme, og der bliver tale om et relativt kort sygefravær. Gode opfølgende samtaler og en fornuftig genoptræning."

Uddannelsesinstitution på testworkshop

### Læs mere

#### **Om lederes og medarbejderes opgaver og pligter ift at forebygge stress:**

Arbejdsmiljøloven §25-28. Arbejdstilsynet: [retsinformation.dk/eli/lta/2017/1084](https://retsinformation.dk/eli/lta/2017/1084)

Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne (2015): Bilag 2: Protokollat om indsats mod arbejdsbetinget stress. KL og Forhandlingsfællesskabet: [forhandlingsfaellesskabet.dk/media/990771/6\\_e\\_1\\_1.pdf](https://forhandlingsfaellesskabet.dk/media/990771/6_e_1_1.pdf)

Cirkulære om aftale om Samarbejde og samarbejdsudvalg i staten (2021) §5e: [cirkulaere.medst.dk/media/1232/042-21.pdf](https://cirkulaere.medst.dk/media/1232/042-21.pdf)

#### **Om forebyggelse af stress hos medarbejdere:**

Forebyg stress i gruppen med opgaven i centrum (2024): BFA Velfærd & Offentlig administration

#### **Om forebyggelse af stress hos ledere:**

Styrk lederes trivsel og resultater (2021): BFA Velfærd & Offentlig administration

#### **Om samarbejdet om forebyggelse af stress i arbejdsmiljøorganisationen:**

Forebyg stress med arbejdsmiljøorganisationen som anker (2024): BFA Velfærd & Offentlig administration

Et godt arbejdsmiljø går hånd i hånd med godt arbejde. Når opgaven med at skabe udvikling for elever, kursister og studerende lykkes, har ledere og medarbejdere de bedste forudsætninger for at opleve trivsel og arbejdsglæde på uddannelsesinstitutioner.

Stress kan opstå, når påvirkningerne i arbejdet ikke bliver forebygget tilstrækkeligt, men bliver til belastninger.

Dette materiale beskriver lederes opgave med at forebygge og håndtere stress på skoler og uddannelsesinstitutioner.

## Materialet består af seks dele:

- Lederes opgaver i at forebygge og håndtere stress
- Forebyg stress
- Reager på stress
- Håndter stress
- Forebyg lederes egen stress
- Handlingsplan: Forebyg og håndter stress

Materialet er et ud af fire. De andre tre henvender sig til arbejdsmiljøorganisationen, til grupper og til hele personalet.

## 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.

Læs mere på [godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress](http://godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/stress)



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration