

TIL LEDERE, PERSONALEANSVARLIGE OG ARBEJDSMILJØANSVARLIGE

# Forebyg stress

## - en strategisk tilgang i virksomheden

**09**

Arbejdskultur der forebygger.

**11**

Tag hånd om forandringerne.

**13**

Rammen for forbyggende ledelse.

# Indhold

Du kan forebygge stress i din virksomhed.....	03
Hvad gør virksomheder med lav grad af stress? .....	04
Få gang i dialogen om stress .....	05
Tre centrale temaer for forebyggelse.....	08
Arbejdspladskultur, der forebygger .....	09
Forandringer.....	11
Rammen for forebyggende ledelse.....	13
Kom et par skridt videre .....	17

## Udgivet af:

Cabi – bedre arbejde til flere  
Åboulevarden 70, 3. sal  
8000 Aarhus C  
Telefon: 8612 8855  
Mail: [cabi@cabiweb.dk](mailto:cabi@cabiweb.dk)  
Web: [www.cabiweb.dk](http://www.cabiweb.dk)

Oktober, 2018  
1. udgave

## Det ved vi om stress:

15,6 procent af arbejdsstyrken føler sig hele tiden eller ofte stressede – inden for en periode på to uger.

Jobbet er den hyppigste årsag til stress:

- 54 procent angiver udelukkende arbejdet som stresskilde.
- 41 procent angiver en kombination af arbejde og private forhold.
- 5 procent angiver privatlivet som den vigtigste stresskilde.

Kilde: Helbred og arbejdsmiljø, NFA

## Hvordan ser det ud hos jer?

# Du kan forebygge stress i din virksomhed

Vi taler meget om at forebygge stress, men ofte sker det ikke i tide. I stedet kommer vi til at håndtere stressen, når skaden er sket, og medarbejderen er sygemeldt. At forebygge stress kræver:

- at du har viden om stress.
- redskaber, du og dine ledere kan bruge.
- en ramme, der giver mulighed for, at I reelt kan handle forebyggende.

Altså en mere strategisk tilgang. Der er stor værdi i at forebygge stress, da effekten vil være øget trivsel, produktivitet og løsning af kerneopgaven.

Med e-bogen her giver vi dig indblik i de temaer, du skal have for øje, og redskaber til at behandle dem i virksomheden. Det kan være med til at skabe den organisatoriske robusthed, som har stor betydning i forhold til at forebygge arbejdsrelateret stress.

E-bogen er målrettet ledere, HR og arbejdsmiljøorganisationer. Du får indsigt i både gode og udfordrende forhold i jeres virksomhed, og du får indblik i, hvordan du kommer i gang med at forebygge stress i virksomheden.

## Vidste du, at:

- 53 procent af de mindre virksomheder har haft langtidssygemeldte medarbejdere inden for de sidste to år?
- næsten halvdelen af disse mindre virksomheder angiver stress som årsag. 27% angiver kræft og 25% sygdomme i bevægeapparatet som årsag til fraværet.
- hver 10. mindre virksomhed ser slet ikke stress som et problem.

Kilde: Radius Kommunikation for Skandia 2017

# Hvad gør virksomheder med lav grad af stress?

**C**abi har interviewet ti offentlige og private virksomheder om deres tilgang til og indsatser for at forebygge stress. Der er seks ting, som kendetegner de virksomheder, der har høj grad af trivsel og lav grad af stress.

1. Ledelsen opfatter trivsel som et vigtigt parameter for forretningen.
2. Forebyggelse er ikke kun en hensigtserklæring, men efterlevs i hverdagen.
3. Der er viden i organisationen, som sikrer opmærksomhed fra både medarbejdere og ledelse.
4. Virksomheden har kendte værktøjer, så de både kan forebygge og håndtere sager på individniveau.
5. Data fra arbejdspladsvurderinger, trivselsmålinger og sygefraværdata bruges proaktivt til at få overblik og målrette den forebyggende indsats.
6. Virksomheden er bevist om, hvad der kan være særligt udfordrende i fx løsning af kerneopgaven, tilrettelæggelse af arbejdet, rammerne for ledelse, forandringsprocesser, kulturen og vilkår i deres virksomhed.

## Hvad er gevinsten ved at forebygge?

Stress er for mange medarbejdere ensbetydende med en sygemelding. Hvor stor er gevinsten egentlig for din virksomhed ved at forebygge sygefravær, og hvornår er en investering i forebyggende tiltag tjent hjem? Få svaret med Cabis sygefraværsberegner.

Du får, med få klik, overblik over:

- Virksomhedens udgift til sygefravær (lønomkostninger i forbindelse med fravær).
- Hvordan virksomhedens fraværsprocent ligger i forhold til brancheniveauet.
- Den økonomiske gevinst, virksomheden har udsigt til, ved et lavere fravær.
- Hvor meget fraværet skal falde, før en investering i forebyggelse er tjent hjem.

➤ <http://www.cabiweb.dk/sygefravaersberegner/>

# Få gang i dialogen om stress

---

For at forebygge arbejdsrelateret stress skal man vide, hvad der kan blive en udfordring og belaste medarbejderne, når opgaverne skal løses. Se på, hvad der i planlægningen og det daglige arbejdsliv kan gøres for at mindske risikoen for belastning.

Nogle belastninger betragtes som vilkår, som bare er der, og som ikke står til at ændre. Men opmærksomhed på vilkår er meget vigtig, og der er forskellige måder at håndtere vilkår på.

## Eksempel

En medarbejder med kundevedtede opgaver har ofte dialog med utilfredse kunder, og det kan virke belastende. Det kan fra ledelsen gribes forskelligt an.

Eksempelvis:

- ”Det er en del af jobbet, som vi forventer, at du kan klare.”
- ”Vi ved, det er et vilkår i jobbet, og er opmærksomme på det. Vi taler løbende om, hvordan vi taler med vores kunder, og hvordan vi kan håndtere utilfredse kunder, så en konflikt ikke optræder. Vi har altid en leder, der kan bakke op og tage over.”

Det er vigtigt, at ledelsen anerkender udfordringerne og tager dialogen med medarbejderne, når vi taler forebyggelse og sikring af den organisatoriske robusthed.

## Gå strategisk til værks

Det er formentlig vant til at arbejde med strategier og taktik i forhold til løsning af kerneopgaven og jeres forretningsmæssige udvikling. Den tilgang kan også have til forebyggelse af stress. Brug de følgende gode råd:

- Start dialogen om stress på arbejdspladsen.
- Tag temperaturen på arbejdspladskulturen.
- Kom godt omkring forandringsprocesser.
- Sæt rammen for god ledelse.

Bliv klogere på hvordan på de følgende sider.



## Kom godt i gang med dialogen

Vi har udviklet et dialogværktøj, som giver jer mulighed for at komme 360 grader rundt om jeres stressindsats. Brug det fx i jeres ledergruppe, arbejdsmiljøorganisation eller i en særlig arbejdsgruppe. Redskabet er bygget op om fem essentielle R'er:

1. Rammer
2. Retning
3. Ressourcer
4. Relationer
5. Regler.

For hvert R er der tre spørgsmål. Afsæt min. 30 min. til drøftelse af spørgsmålene. I kan gennemføre hele processen på fire timer, eller I kan dele drøftelserne op med et punkt pr. møde á 45 minutter. Har du brug for sparring på processen, så kontakt Cabi. ☺ <https://www.cabiweb.dk/temaer/sygefravaer/>

Selve redskabet er delt op i tre trin:

### Trin 1: Tag dialogen

Vælg et R og tag dialogen om, hvordan det er os jer. Læs spørgsmålet og brug fem minutter hver til at reflektere over spørgsmålene. Brug herefter 25 minutter på at fordele jeres synspunkter og drøft, hvordan I vurderer, at jeres virksomheds tilgang er. Der er ingen rigtige svar. Fokus skal være på drøftelsen af, hvordan det er hos jer.

### Trin 2: Angiv score

Når I har diskuteret spørgsmålene, vurderer I jeres indsats for det pågældende tema i forhold til, hvor I ønsker at være på en skala fra 1 til 5.

Hvis ikke I er enige om scoren, vælger I den laveste som indikation på, at her er noget, I skal have drøftet videre. Scoren angives i diamantmodellen, som til sidst giver jer et fælles visuelt overblik over udgangspunktet.

### Trin 3: Kom i gang

Ingen forandringer uden handlinger.

Når I har diskuteret og angivet jeres score, skal I nu forholde jer til de konkrete, fremadrettede handlinger i en handlingsplan.

1

### Tag dialogen

Brug dialogkortene



2

### Angiv score

Brug diamantmodellen



3

### Kom igang

Brug handlingsplanen



Download hele dialogværktøjet på Cabis hjemmeside:

[https://www.cabiweb.dk/media/2188/dialogvaerktoej\\_stress\\_hele-pakken.pdf](https://www.cabiweb.dk/media/2188/dialogvaerktoej_stress_hele-pakken.pdf)



# Tre centrale temaer for forebyggelse

---

Stress kan have mange årsager, og det har betydning for, hvor der skal sættes ind. Som allerede nævnt er det meget vigtigt at kende og handle på virksomhedens potentielle belastninger.

Men der er også andre områder, hvor arbejdsrelateret stress kan forebygges. Det viser mange års forskning og praksis. Det er vigtigt, at I er opmærksomme og handler på:

1. Arbejdspladskultur
2. Forandringer
3. Rammen for forebyggende ledelse.





Vi har udgivet et katalog med inspiration og redskaber til, hvordan I kan skabe en sund arbejdspladskultur. Det indeholder bl.a.:

- Dialogredskaber
- Redskaber til at identificere arbejdspladskulturen
- Redskaber til at arbejde med medarbejdere og lederes holdning.



Hent kataloget på Cabis hjemmeside:  
<http://www.cabiweb.dk/sundkultur/>

## Arbejdspladskultur handler om:

Måden, vi er sammen på, når vi er på arbejde, måden vi kommunikerer om og med hinanden, og hvordan vi reagerer i både gode og dårlige situationer.

Enhver virksomhed skaber med årene nogle normer, uskrevne regler og måder at gøre tingene på, som fortæller, hvad der er mere vigtigt end andet. Det bliver et fælles adfærdsmønster og sprog, vi bruger, når vi taler med og om hinanden. Har vi fx en arbejdsplads, hvor alle kan tale med hinanden? Eller har vi en kultur, hvor der er tilfælde af mobning?

Kulturen handler også om den måde, vi samarbejder på, hvordan vi hjælper hinanden i pressede situationer, og om måden vi håndterer konflikter på. En stærk arbejdspladskultur kan forebygge stress.

Derfor er det vigtigt at se så objektivt som muligt på, hvordan det står til hos jer.

Det skaber ofte usikkerhed og måske stress på arbejdspladsen, hvis der er forskel på, hvad der siges, og hvad vi rent faktisk gør eller oplever. Måske er den officielle politik i virksomheden, at medarbejderne ikke skal arbejde mere end 37 timer om ugen, mens virkeligheden er, at ledelsen belønner medarbejdere, der arbejder langt mere.



### Tag temperaturen på arbejdskulturen

Denne øvelse kan bruges i arbejdsmiljøorganisationen og ledergruppen, men er også en god refleksion for den enkelte leder. Det er ikke en nem øvelse, men den er god til at skabe klarhed over jeres kultur.

Færdiggør følgende udsagn:

1. På vores arbejdsplads kan man.....
2. På vores arbejdsplads kan man ikke.....
3. På vores arbejdsplads må man.....
4. På vores arbejdsplads må man ikke.....
5. Det mest stressende i vores arbejdspladskultur er.....
6. Vi opfatter os som en arbejdsplads, der.....
7. For at få succes på vores arbejdsplads må man.....
8. De vigtigste værdier i vores arbejdspladskultur er.....
9. Det, der forebygger stress mest i vores arbejdspladskultur, er.....
10. Mottoet for vores arbejdsplads kan være.....
11. For at udvikle vores arbejdspladskultur, trænger vi til at.....

Spørgsmålene er udarbejdet af Branchearbejdsmiljørådet BAR, Social og Sundhed



## Forandringer

Løbende forandringer er et grundvilkår for de fleste virksomheder. Der sker omstruktureringer, ændring af arbejdsgange, og der opstår nye krav til performance og opgaveløsning.

Derfor er det vigtigt at forholde sig til, hvordan forandringer bliver gennemført med mindst mulig belastning for medarbejderne. Forandringer og dårlig håndtering af disse er ofte en kilde til stress på arbejdspladsen.

Det er vigtigt, at lederen er i dialog med medarbejderne om, hvad en forandring betyder for virksomheden, gruppen og den enkelte.

Mennesker reagerer forskelligt på forandringer, og det er vigtigt at være opmærksom på, hvordan gruppen og den enkelte bliver påvirket.

### Vær på forkant med situationen

Men også ved forandringer er det muligt at forebygge, at der opstår stress. Er du leder, skal du sørge for at:

- inddrage medarbejderne i arbejdet med at planlægge, gennemføre og forankre forandringen.
- skabe løbende dialog mellem ledelse og medarbejdere, som er præget af gennemsigtighed.
- kommunikere om væsentlige beslutninger, herunder begrundelser for, hvorfor noget ikke er blevet valgt eller besluttet.
- tilbyde fx kompetenceudvikling eller ledelsesstøtte, så medarbejderne er klædt på til selve forandningsprocessen – men også til de nye krav og samarbejdsrelationer, som forandringen fører med sig.

### Typiske reaktioner på forandringer:

- Modstand og frustration
- Manglende energi blandt medarbejderne
- Nedgang i produktivitet
- Ringere trivsel.



### Kom godt omkring forandringsprocessen

I ledergruppen, arbejdsmiljøgruppen, samarbejdsudvalget eller på et personalemøde kan I med fordel drøfte nedenstående spørgsmål forud for forandringsprocessen:

- Hvordan og hvem tager hånd om trivslen, når vi gennemfører forandringer?
- Hvordan håndterer vi den usikkerhed, der kan opstå i forbindelse med forandringer?
- Hvordan og hvor kan medarbejderne være med til at planlægge, gennemføre og forankre forandringer?
- Hvordan sikrer vi løbende og åben dialog mellem topledelse, ledelse og medarbejdere i processen?
- Hvordan sikrer vi, at væsentlige beslutninger kommunikeres til alle relevante aktører?
- Hvordan sikrer vi, at ledelse og medarbejdere både er klædt på til selve forandringsprocessen og til de nye krav og samarbejdsrelationer, som forandringen medfører?
- Hvordan bringer vi erfaringerne fra en forandringsproces videre til den næste forandringsproces?

Kilde: Arbejdstilsynet, 2013

### Mere om forandringer:

Arbejdsmarkedets parter og Arbejdstilsynet har sammen udarbejdet 22 anbefalinger til, hvordan virksomheder kan tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer.



Download pjece med anbefalingerne fra Arbejdstilsynets hjemmeside <https://www.amr.dk/Files/Dokumenter%20og%20publikationer/Forandring%20og%20Inklusion/Psykisk%20arbejdsmilj%C3%B8%20-%20forandringer.pdf>

Videncenter for Arbejdsmiljø har desuden lavet en temaside om forandringer, der går i dybden med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer.



Se den på Arbejdsmiljøviden.dk <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Forandringer>

### Vidste du, at:

- ifølge en undersøgelse blandt 28.000 akademikere har to ud af tre akademikere oplevet omorganisering på deres job inden for de sidste to år
- én omorganisering i løbet af to år kan gå. Det synes ikke at påvirke stressniveauet i hverdagen
- mere end to omorganiseringer i løbet af to år giver tegn på øget stressniveau.

Kilde: Forandringer på arbejdspladsen, Akademikerne, 2015

## Forudsætninger for forebyggelse

**Viden:** Sikre, at der i virksomheden er den nødvendige viden og indsigt til at handle.

**Redskaber:** At der i virksomheden er procedurer, guidelines og konkrete værktøjer.

**Rammen:** At den nærmeste leder reelt kan prioritere og handle på både forebyggelse og håndtering af stress.

## Rammen for forebyggende ledelse

Når vi taler om at forebygge arbejdsrelateret stress, er det helt centralt, at både den øverste ledelse og nærmeste leder tager synligt ansvar.

Øverste ledelse skal sikre, at der i virksomhedens overordnede strategi er rammer for at arbejde med forebyggelse af stress. Hvis den nærmeste leder ikke oplever opbakning fra den øverste ledelse, vil forebyggelse af stress ofte blive nedprioriteret.

### Gør det, du siger

Når den øverste ledelse har sat rammen, skal den nærmeste leder sørge for, at der sker synlige handlinger i hverdagen. Siger man, at medarbejderne ikke bør arbejde sent om aftenen, skaber det uklare forventninger, hvis der kommer en mail fra chefen kl. 23.

Øverste ledelse skal sikre, at der er den rette viden, redskaber og rammer for, at den nærmeste leder reelt kan handle.

Medarbejderen møder virksomhedens tilgang til forebyggelse af stress gennem det, den nærmeste leder gør, så nærmeste leder er helt central, og det er dialog også.

Det er derfor en god ide, at lederen har en løbende dialog med medarbejderne om deres trivsel i forhold til deres arbejdsopgaver. Via den dialog lærer lederen medarbejderne at kende og kan opfange og reagere på belastningssymptomer og ubalance. Dialogen kan også være med til at gøre det klart for medarbejderen, hvad der belaster og skal tilpasses.

Brug nedenstående skema til dialog med medarbejderne.

	Medarbejderens kommentarer	Lederens kommentarer
Hvilke opgaver har du?		
Hvordan ser det ud de næste 2 - 4 uger?		
Er der noget, der udfordrer dig i forhold til at løse opgaverne?		
Er der noget, der skal ændres? Eller noget, du har brug for støtte til?		
Hvornår skal vi tale sammen igen?		



Download skemaet til udprint her: <https://www.cabiweb.dk/media/2328/dialog-med-medarbejderne-skema-om-trivsel-med-medarbejderne.pdf>

## Forebyggelse er også at reagere på konkrete tegn på stressadfærd

Nedenfor er nogle eksempler på, hvordan stressadfærd kan komme til udtryk:

- Medarbejdere, der undgår at gå i gang med vigtige og måske krævende opgaver og i stedet kaster sig over harmløse problemer eller opgaver, vil ofte være bange eller bekymrede for ikke at lykkes.
- Medarbejdere, der konfronterer andres synspunkter eller handlinger og forsvarer egne, vil ofte være bange eller bekymrede for at miste kontrollen.
- Medarbejdere, der indordner sig andre for at sikre sammenholdet.
- Medarbejdere, der trækker sig for at undgå kritik.

Disse reaktioner kan stamme fra forskellige typer af pres, som medarbejderne oplever. Det kan være faktorer i forhold til:

- **selve jobbet**, som handler om: arbejdsmængden eller sværhedsgraden, uklare og modsætningsfulde mål og forventninger. Det handler også om det ansvar, der er forbundet med at udføre opgaverne.

- **sociale forhold på arbejdspladsen** fx manglende kollegial og ledelsesmæssig støtte. Sociale konflikter og ringe muligheder for at få anerkendelse.

- **organisatoriske strukturer og vilkår**, som handler om medarbejdernes mulighed for at træffe beslutninger omkring deres arbejde og indflydelse på at tilrettelægge deres arbejdsdag. Det handler også om forskellige typer af pres, der skaber usikkerhed – fx større forandringer, nedskæringer og omstruktureringer.

Kilde: Wittmann, Renata og Lana Ott.  
Stresshåndtering – Surf din usunde stress væk.  
Persolog GmbH

Hvis du observerer adfærd blandt medarbejderne, som undrer dig, er det vigtigt med dialog om, hvad der kan være årsag til dette, og hvilken hjælp de har brug for. Lyt efter ovenstående typer af pres. Tag dialogen enkeltvis eller som gruppe.

Det vil også være vigtigt at bringe nogle af disse temaer op i ledelsen. Her kan I som virksomhed fx ændre på, måden arbejdsopgaverne er tilrettelagt, en u hensigtsmæssig arbejdskultur eller medarbejdernes muligheder for at træffe beslutninger om deres eget arbejde.





## De gode nødvendige samtaler

Vi ved, at samtalen mellem leder og medarbejder har stor betydning for, om en sygemelding kan forebygges eller afkortes.

Samtalerne kan være svære for både leder og medarbejder, og dermed bliver rammen for samtalen central. Som leder er det vigtigt, at du forbereder dig til samtalen, har et klart og synligt mål med samtalen samt vurderer behov for opfølgning på samtalen.



## Kontrolcirklen – som dialogværktøj

Kontrolcirklen er et enkelt og godt dialogredskab, du kan bruge i samtalen til at skabe synlighed over:

- Hvad der er vilkår i jobbet
- Hvilke forhold du som leder og medarbejderen har indflydelse på
- Hvad medarbejderen selv har fuld kontrol over.

Det kunne fx handle om:

- en medarbejder, som oplever, at skiftende arbejdstider i jobbet er belastende. Det er et vilkår, som ikke kan ændres, men måske kan der ved planlægning af vagter (indflydelse) tages højde for noget af det, medarbejderen oplever som belastende.
- en medarbejder, der har været sygemeldt grundet stress, og som i en periode har været skånet for særlige funktioner i jobbet. Her kan kontrolcirklen synliggøre, at skånehensyn er midlertidige og understøtte dialogen om, hvordan medarbejderen kan komme tilbage på almindelige vilkår.

Hvis belastningen er relateret til vilkår i arbejdet og ikke kan ændres, er det vigtigt at få en dialog om, hvordan eller om medarbejderen kan leve med belastningen.



Cabi har udgivet et katalog, der giver dig flere redskaber til at håndtere de svære samtaler.

Download det på <https://www.cabiweb.dk/den-svaere-samtale/>



### Skab den gode ramme for forebyggelse

Den øverste ledelse skal give tid og plads til, at den nærmeste leder er i stand til at handle i tide, så symptomer på stress bliver fanget tidligt.

Et helt centralt redskab her er medarbejdersamtaler. Her er nogle vigtige spørgsmål at overveje i forhold til, at man i organisationen kan sætte strategisk fokus på stress.

- Prioriterer vi, at lederne har trivselssamtaler med medarbejderne?
- Er lederne klædt godt på til at tage de svære samtaler om trivsel og sygefravær?
- Ved I, hvad I skal gøre, hvis samtalen afdækker udfordringer?

I bund og grund handler det om at have klare holdninger til stress og turde tale om emnet. Det kan du læse mere om i afsnittet „Kom et par skridt videre“.

### Lederne mangler redskaber

- 95 procent af danske ledere ser det som en ledelsesopgave at håndtere stress hos medarbejderne.
- 55 procent svarer, at de kun i nogen eller mindre grad føler sig klædt på til at håndtere stress.

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2017

### Hvad skal du kigge efter?

Her er nogle af de mest almindelige symptomer på stress, som du skal være opmærksom på hos dine medarbejdere:

- Glemmer ting eller er fraværende
- Klager over uforklarlige smerter
- Er mindre social end tidligere
- Optræder irriteret eller aggressivt
- Træthed.





# Kom et par skridt videre

Forebyggelse af stress handler i bund og grund om åbenhed. At have en arbejdspladskultur, hvor det kan lade sig gøre at tale om og handle på det, der er svært. Her er nogle tips til at komme et par skridt videre med.

## Synliggør jeres holdning

Nedskriv jeres holdning til stress, og hvad I gør for at forebygge, så det er synligt for alle i virksomheden. Det kan eventuelt skrives sammen med jeres politik for, hvordan I håndterer en medarbejder, som rammes af stress. Den skal indeholde:

- **Jeres holdning til stress**

Hvorfor er det vigtigt at fokusere på stress? Medarbejdere, som trives godt, skaber det bedste grundlag for kvalitet i arbejdet, høj kundetilfredshed, og det understøtter en god forretning.

- Hvem hos jer har ansvaret for at forebygge stress – øverste leder, nærmeste leder, team og enkelte medarbejder? Det er vigtigt, at alle har et ansvar.

- **Hvordan vil I forebygge stress**

Det kan fx være, at I vil sikre viden i organisationen på alle niveauer, og at lederne er klædt på til opgaven. Det kan også være:

- årlig drøftelse i arbejdsmiljøorganisationen
- trivsel som fast punkt på teammøder og i dialogen mellem medarbejder og leder
- at trivsel tænkes ind i nye tiltag og forandringer
- beskrivelse af, hvad I gør, hvis en afdeling eller medarbejder fx er særligt belastet.

- **Hvem gør hvad?**

I hvilke funktioner, rent organisatorisk, ligger ansvaret for god trivsel? har I klare guidelines for, hvornår og hvordan fx nærmeste ledere skal handle? Det understøtter muligheden for og sikring af handling.

## Lederne skal være i stand til at handle

Det kræver indsigt og viden for at kunne handle korrekt. Lederne i virksomheden skal vide, hvad de skal fokusere på for at forbygge stress, og hvordan de holder samtaler om stress. Du kan få hjælp til samtalerne med Cabis katalog.

I kan også sikre viden gennem teamdage eller workshops i ledergruppen, som giver et godt fælles afsæt til det videre arbejde. Det er dog lige så vigtigt at skabe rammerne for, at ledergruppen løbende drøfter trivslen i virksomheden.

- Er der særlige forhold, vi skal være opmærksomme på?
- Hvordan lærer vi af hinandens erfaringer?

## Tal om stress

Det er en skrøne, at der bliver mere stress af at tale om stress. Alle undersøgelser viser, at det har en forebyggende effekt at tale om stress. Tag udgangspunkt i spørgsmålet "Hvad kan vi sammen gøre?" og målret samtalen mod kerneopgaven, så det bliver en konstruktiv og fremadrettet dialog.

Medarbejderne er ofte klar over, hvad de oplever som udfordrende ved arbejdsopgaverne. Derfor er det vigtigt at lytte til dem. På næste side er der skitseret en simpel øvelse, som skirer at alles input kommer i spil.



Download kataloget på  
<https://www.cabiweb.dk/den-svaere-samtale/>



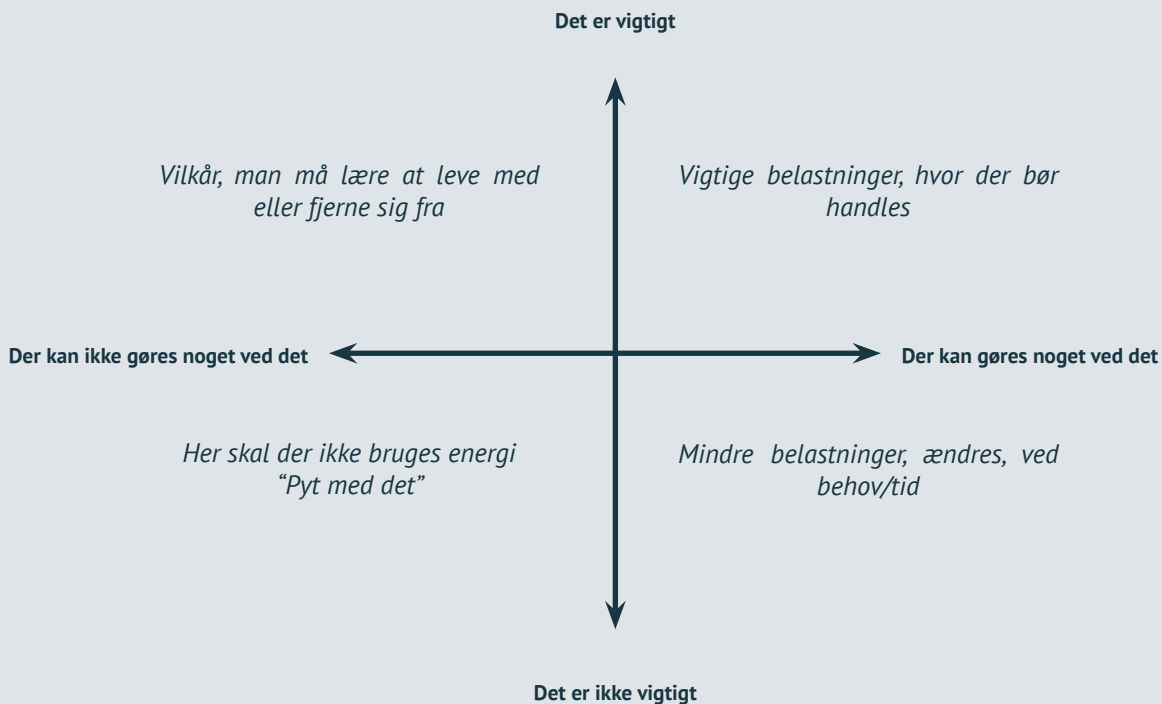
### Øvelse: Kortlægning af medarbejdernes udfordringer

Alle starter med i fem til ti minutter at tænke over, hvad de oplever som belastende i det daglige arbejde. De tre vigtigste punkter skal skrives ned.

Herefter sætter man sig i grupper á tre til fem personer og præsenterer de tre temaer for hinanden. Sammen udvælger gruppen de fem-seks emner, de samlet finder er vigtigst og sætter dem ind i nedenstående skema.

Herefter er øvelsen at tale om, hvor vigtigt det enkelte emne opleves. Og om der er mulighed for at gøre noget for at mindske eller fjerne belastningen. Resultatet præsenteres for den samlede gruppe.

Det gode ved øvelsen er, at den synliggør udfordringer og tydeliggør vilkår samtidig med, at det bliver klart, hvad der kan ændres. På den måde skabes grundlag for, at lederen kan handle forebyggende. Øvelsen er også god til at give ejerskab hos gruppen og den enkelte.





## HUSK!

Forebyggelse af stress er ikke noget, der skal foregå på individniveau. Det angår hele organisationen, og derfor skal forebyggelse op på et strategisk ledelsesniveau.

Husk at tale om, hvad der giver stress i jeres organisation. For det er kun muligt at handle på udfordringer, der er ude i det åbne.

Giv også lederne viden om og handlemuligheder for at forebygge stress. Opstår der alligevel stress hos jer, kan I få hjælp fra Cabis sygefraværsteam.



*"I Cabi taler vi ofte med virksomhederne om at håndtere processen, når en medarbejder har stress, men kun få virksomheder henvender sig for at få hjælp til at forebygge stress på virksomhedsniveau. Der skal et paradigmeskifte til, så der bliver større fokus på en virksomhedskultur, som ikke generer stressede medarbejdere. Der er både god trivsel og god forretning i at prioritere den indsats."*

**Dorte Rosendahl Kirkegaard**  
Seniorkonsulent, Cabi

## Mere om Cabi

Cabi er et landsdækkende non-profit videns-, konsulent- og netværkshus, der fremmer et bæredygtigt arbejdsmarked med plads til alle bl.a. ved at understøtte virksomheders sociale engagement.

Vores opgave er at holde landets kommuner og virksomheder opdaterede med den nyeste viden og de bedste metoder til at bringe sygefravær ned og til rekruttering og fastholdelse af mennesker fra kanten af arbejdsmarkedet. Vi har fokus på praksisviden og kobler praksis, lovgivning og forskning med en strategisk, udviklingsorienteret tilgang.

I samarbejde med kommuner og virksomheder skaber vi løsninger, som forandrer og virker i praksis, så flere kommer i job.



Cabi - bedre arbejde til flere



Cabi - bedre arbejde til flere



Cabi