

Redskaber til ledere til at styrke trivsel og opgaveløsning

Forebyg stress på arbejdspladsen



Forebyg stress på arbejdspladsen

Udgivet af Arbejdsmiljø København 2023
Københavns Kommune
P.S. - Indsats for Psykisk Sundhed i Københavns Kommune

Layout: Arbejdsmiljø København
Illustrationer side 6, 7, 11, 29, 38, 47, 55, 58, 63 og 71:
FJORD Visuel kommunikation

Indhold

Velkommen til kataloget	4
Sæt tidligt ind – sammen	5
Sådan bruger du kataloget	6
Organisation	7
1. Tidslinje	8
2. Forebyg stress hele vejen rundt	12
3. Hvor trykker skoen hos os?	18
4. "Vilde problemer" - Fælles fokus på fælles udfordringer	21
5. Forandringsfemkanten	26
Leder	29
6. Kig i nye retninger, leder	30
7. Sæt spot på dig selv, leder	32
8. Den gode hjælp i lederteamet	35
Gruppe	38
9. Trivselstrappen	39
10. Klare arbejdsgange i teamet	43
11. Prioriteringsstjernen	46
12. Trivselsmakkerordningen	49
13. Kulturtrekanten	52
Individ	55
14. Medarbejderlandskabet	56
15. Den forebyggende 1:1 samtale	59
16. Skab en bedre balance	62
17. Find dine åndehuller	66
18. Dit relationslandskab	69
Referencer og links	73

Velkommen til kataloget

Det er vigtigt at skabe et sundt og bæredygtigt arbejdsmiljø på arbejdspladsen – og arbejde aktivt med at forebygge og håndtere stress. Det er en af dine opgaver som leder.

Samtidig skal du selv navigere i netop de organisatoriske vilkår og rammer, som kan være med til at fyre op under stressen. Du og dine medarbejdere skal løse vanskelige opgaver, mens der løbende er krav om effektivisering, implementering af forandringer og begrænsede muligheder for indflydelse.

Dette katalog er en håndsrækning til, at du - sammen med dine lederkolleger, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, medarbejdere eller andre relevante aktører - kan komme godt videre i forebyggelsen af stress. Samtidig med at trivsel og opgaveløsning styrkes.

Kataloget indeholder en række redskaber, der er inddelt i fire niveauer i forhold til den indenfor arbejdsmiljø velkendte IGLO-model: Individ, Gruppe, Leder og Organisation. Vi har dog valgt at bytte rundt på rækkefølgen, så vi starter dér, hvor vi mener, der på mange arbejdspladser er mest behov for at styrke fokus. Nemlig organisationsniveauet. Det er der, hvor effekten af indsatsen er størst og mest bæredygtig på den længere bane. Derfor kalder vi modellen OLG I:



Redskaberne på **organisations**niveauet kan bruges til, at du, sammen med organisatoriske nøgleaktører, kan forholde dig til arbejdspladsen som helhed. Nøgleaktørerne kan være AMG, MED/Trio, lederteamet eller HR. Redskaberne giver overblik over aktuelle forhold og de vigtigste risikofaktorer i organisationen. De hjælper jer til at finde frem til, hvordan der kan handles klogt i tide også i forbindelse med forandringer.



Redskaberne på **lederniveau** kan du bruge til at sætte fokus på dig selv. Dine præferencer og blinde vinkler. Din ledelse af dig selv. Der er også et redskab til at styrke psykologisk tryghed og hjælpsomheden i lederteamet. Alt sammen med henblik på at forebygge overbelastning og stress hos dig og jer som ledere.



Redskaberne på **gruppeniveauet** kan bruges på fællesmøder i teamet eller i afdelingen til at have vigtige og nyttige drøftelser med hinanden og sætte nødvendige handlinger i gang. De hjælper jer til sammen at opfange og reagere på tidlige tegn på stress, kigge på arbejdsgange og fælles prioriteringer og arbejde aktivt med at udvikle kulturen i gruppen.



Redskaberne på **individniveauet** retter fokus imod de enkelte medarbejdere. Der er redskaber, der hjælper dig som leder til at opfange tidlige tegn på overbelastning og til at holde forebyggende 1:1-samtaler. Der er også redskaber, du kan udlevere til den enkelte medarbejder, så vedkommende selv kan arbejde med at skabe balance og forebygge stress.

Sæt tidligt ind – sammen

Stress er ikke en diagnose. Det er en fysiologisk tilstand, som på den korte bane bidrager til, at vi klarer store udfordringer. Stress vil fra tid til anden opstå. Men stress påvirker både vores immunsystem og psyke negativt, hvis vi går igennem længere tids hård belastning. Jo hårdere belastning, jo oftere og i længere tid, des mere problematisk. Det er her, vi taler om egentlig *negativ stress*. Og den type stress skal undgås og forebygges. Det er den betydning, vi i dette katalog henviser til, når ordet stress benyttes.

Det kan være svært at forebygge stress. Det føles ofte skamfuldt at opleve, og der går i mange tilfælde lang tid, før medarbejdere går til egen leder med stressproblematikker. Hvis de overhovedet selv opdager det. Stress har en tendens til at snige sig ind på os og påvirke os på måder, som vi først sent opdager.

Derfor skal vi på arbejdspladsen skabe nogle rum, hvor vi kan tale om det. Stress forsvinder nemlig ikke ved, at vi *ikke* taler om det. Dog er det vigtigt, at vi gør det på nyttige måder, så vi ikke forstørrer problemet. Det handler om, at vi hjælper hinanden med at få øje på, hvad der konkret belaster og finder gode løsninger på det i tide. Så vi forebygger stress og mistroivsel, sygefravær og unødige opsigelser.

Vores tre klare anbefalinger til dig som leder er:

1. Jo tidligere du sætter ind overfor begyndende tegn på stress, des færre ændringer skal der til.
2. Jo mere du kigger på organisationen i sin helhed, des mere målrettet kan der arbejdes på at fjerne årsagerne til stress frem for blot at symptombehandle.
3. Jo mere du involverer de rette aktører, des bedre ejerskab i organisationen. Og du undgår som leder at stå alene med en opgave, som reelt kun kan løses i fællesskab. Det gælder om at få sat ressourcerne i spil.

Organisatorisk forebyggelse er det mest effektive og bæredygtige, og så er det en lovmæssig forpligtelse ifølge Arbejds miljøloven.

Definition på stress

Stress opstår, når en person oplever, at betingelser og krav i omgivelserne overstiger personens egen vurdering af evner, kompetencer og muligheder.

Der er visse betingelser i omgivelserne, som med større sandsynlighed end andre, vil opleves som truende, og som overstiger personens ressourcer.

For at vi taler om negativ stress, skal der være fysiske og/eller psykiske symptomer, som strækker sig over en vis tid.

Malene Friis Andersen og Marie Kingston, Stop Stress

Sådan bruger du kataloget

For at forebygge stress effektivt, skal du som leder både have fokus på den enkelte medarbejders *trivsel* og *opgaveløsning* samt fokus på, hvordan *rammerne* for opgaveløsningen spiller ind. I dette katalog finder du redskaber til det hele.

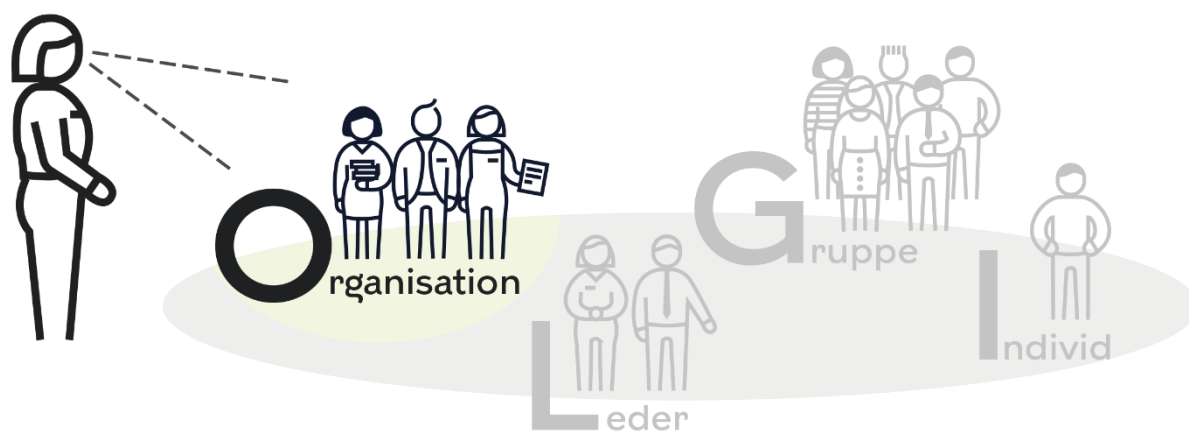
Kataloget indeholder en række konkrete og let anvendelige redskaber. Du kan frit plukke i det og lade dig inspirere af de redskaber, du finder hjælpsomme for netop dig og jer.

Alle redskaber kan bruges forebyggende, inden I har aktuelle stressproblematikker. En del af redskaberne egner sig samtidig godt til at opfange tidlige tegn på mistrivsel og stress. De kan alle hjælpe jer til at handle klogt i tide. Det fremgår af hvert enkelt redskab, hvad du kan bruge det til.

I slutningen af kataloget finder du en handlingsplan, som du kan bruge sammen med flere af redskaberne. Her kan du skrive indsatspunkter og konkrete tiltag ind samt sikre opfølgning.

Vi har afslutningsvist samlet en række nyttige referencer og links, du kan gå på opdagelse i.





Organisation

- Redskaber til den samlede arbejdsplads

Redskaberne på organisationsniveauet kan bruges til, at du som leder, sammen med organisatoriske nøgleaktører, kan forholde dig til arbejdspladsen som helhed. Nøgleaktørerne kan være AMG, MED/Trio, lederteamet eller HR. Redskaberne kan handle om at få overblik over aktuelle forhold og de vigtigste risikofaktorer i organisationen. De hjælper jer til at finde frem til, hvordan der kan handles klogt i tide - også i forbindelse med forandringer.

1. Tidslinje

Få overblik over kommende opgaver og udfordringer

Målgruppe: Lederteamet, MED-udvalget

Tid: 2 timer og 30 minutter

Det skaber ro, når vi kan se for os, hvad vi skal lave. Det giver et overblik at få listet opgaver, begivenheder, forandringer m.m. op og sat det på en tidslinje. Man kan se, hvor der fx er spidsbelastninger, større leverancer, udskiftning af personale. Overblikket gør lederteamet/MED-udvalget i stand til at forebygge og finde løsninger, inden problemerne opstår. Vi kalder det "at organisere på forkant".

Tidslinjen kan hjælpe med at:

- Skabe forudsigelighed og overblik
- Give mulighed for at organisere og strukturere på forkant, så I forebygger overbelastning og stress.

Vejledning

1.

Vælg en tidsholder til at styre tiden, så I når igennem følgende faser:

1. Oplisting af opgaver, personer, forandringer m.m. - 1 time og 20 minutter
2. Drøftelser af spidsbelastninger og fredelige perioder - 30 minutter
3. Drøftelser af gode greb til at forebygge stress - 30 minutter
4. Afslutning og videre brug af tidslinjen - 10 minutter.

2.

Tegn en tidslinje på en rulleplanche eller en stor tavle. Vælg det tidsrum, I vil arbejde med; et kvartal, et halvår eller et helt år. Tegn måneder ind med streger på tidslinjen (se s. 11).

I praksis vil der løbende opstå drøftelser af spidsbelastninger m.m. Derfor er det en god idé at hænge en huskeliste med idéer til forebyggende handlinger op ved siden af tidslinjen. I kan skrive på den, hver gang der dukker forslag op, som hjælper til at være på forkant med belastningerne.

3.

Brug 3 forskellige farver post-it-sedler:

- Grøn for **opgaver**
- Pink for **personer**
- Blå for **forandringer**.

4.

Opgaver i perioden:

- Lav grønne post-it-sedler, evt. i mindre grupper, med de større opgaver, som I ved, kommer i perioden
- Sæt grønne sedler op på tidslinjen, efter hvornår det sker. Allerede her begynder der tit en drøftelse af opgavetyper, deadlines osv.
- Lav evt. et stop-op og drøft, hvad det kalder på omrokering/ændring af opgaver og deadlines
- Skriv de ting op på huskelisten, som I skal gøre. Føj til listen løbende.

5.

Personer i perioden:

Ny linje under den grønne opgavelinje.

- Lav pink post-it-sedler på de personer, som går ud af teamet eller afdelingen (barsel, sygdom, ophør, udlån osv.), og de personer, som går ind i teamet eller afdelingen
- Sæt pink sedler op på tidslinjen efter hvornår, det sker.

6.

Forandringer i perioden:

Ny linje under den pink personlinje.

- Lav blå post-it-sedler på de forandringer, som sker i perioden, fx teknologi eller ny praksis
- Sæt blå sedler op på tidslinjen.

7.

Se på tidslinjen og drøft:

- Hvor kan spidsbelastningerne ligge i perioden?
- Hvor kan stressen "snige sig ind", og hvor er der nogenlunde ro?
- Hvornår rammer forandringer i praksis hverdagen?
- Hvor kan I give plads i kalenderen til, at dette kan implementeres godt?

8.

I skal nu prioritere og drøfte, hvilke forebyggende tiltag der kan iværksættes, som vil kunne styrke trivsel og opgaveløsning. Det kan være:

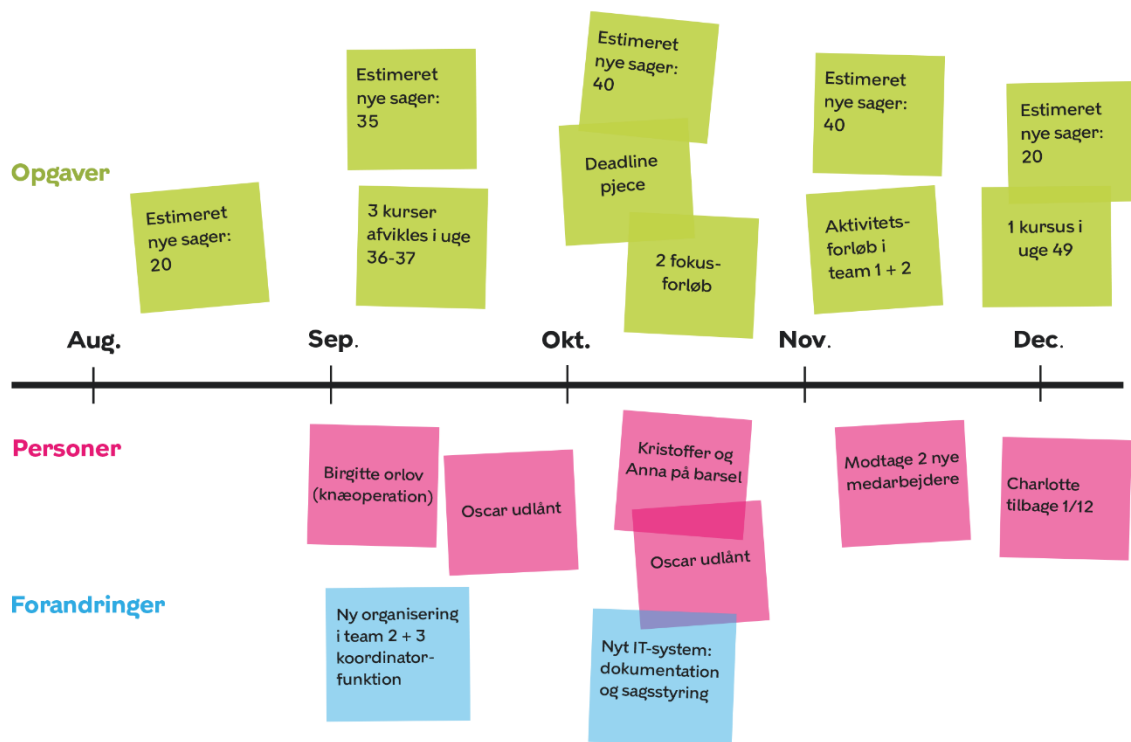
- Vigtige "kick-off-møder", som skal sættes ind
- Træning, undervisning, som kan øge kompetencerne
- Organiseringer, teams, makkerskaber, som passer godt til udfordringerne
- Kommunikation - hvad skal fortælles til kunder, borgere, kolleger, samarbejdspartnere? Hvornår og hvem gør det?
- Idéer fra "huskelisten", I vil handle på.

9.

Overvej, hvilke tiltag som skal dokumenteres i jeres løbende APV/arbejds miljøarbejde. Herunder også hvornår evt. tiltag skal evalueres, og hvem der har ansvaret for det.

Brug gerne handlingsplanen, du finder bagerst i kataloget.

Tidslinje



2. Forebyg stress hele vejen rundt

Lederteamets blik på organisationen

Målgruppe: Lederteamet

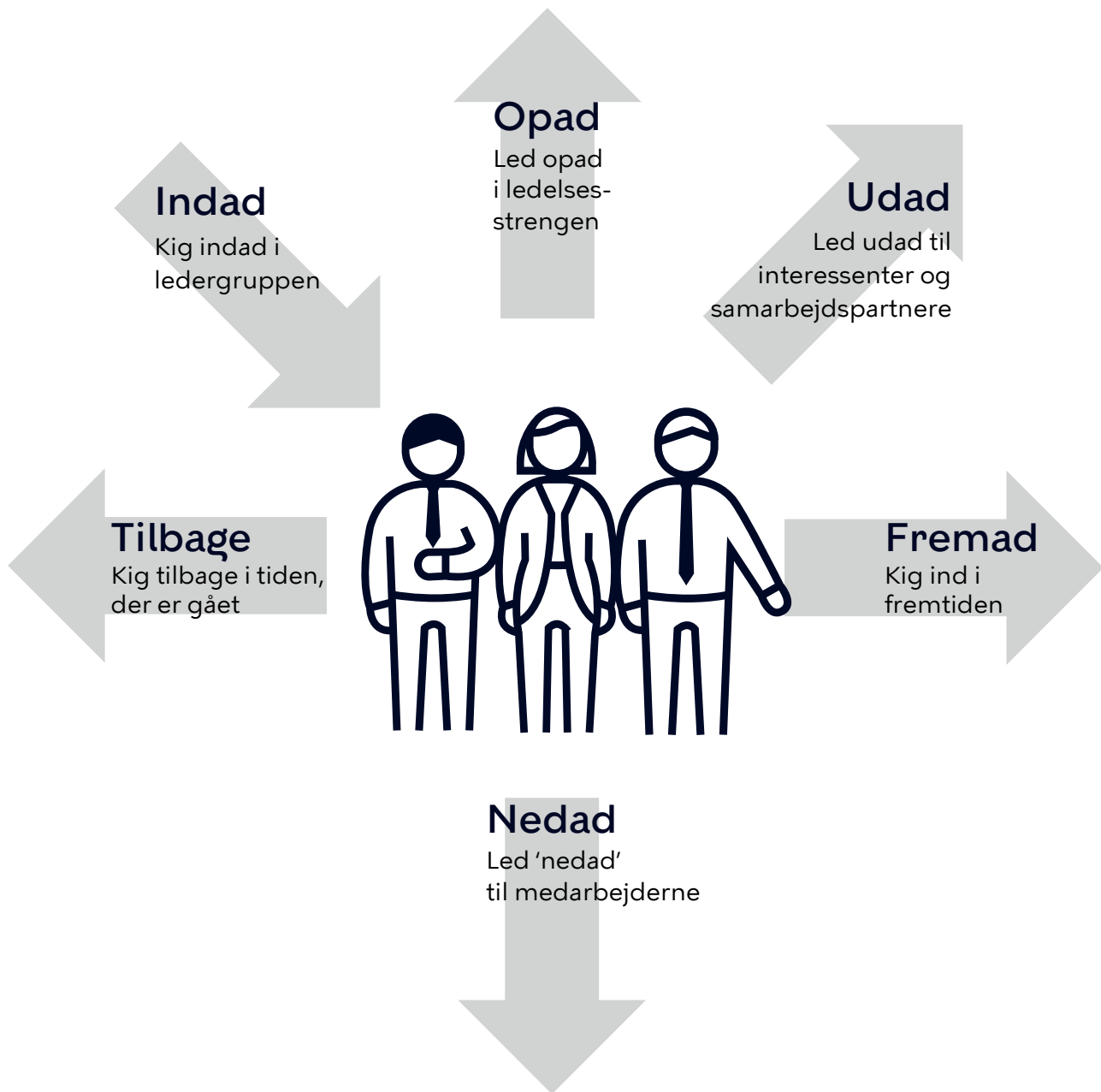
Tid: 1,5 timer

Lederteamet er særligt centralt, når det handler om at forebygge stress generelt i organisationen - og hos lederne selv. Det er i lederteamet, I kan løfte i flok og samarbejde om at lykkes med den komplekse ledelsesopgave. Og det er her, I kan påvirke hele vejen rundt.

Det handler om at sætte en klog og fælles kurs, når I:

- Leder *nedad* i forhold til medarbejderne
- Leder *opad* i ledelsesstrengen
- Leder *udad* til samarbejdspartnere og interessenter
- Leder *fremad* i forhold til sammen at imødekomme udfordringer i horisonten
- Leder *tilbage* ved at anvende nyttig læring fra tiden, der er gået
- Leder *indad* i lederteamet for at varetage jeres egen trivsel og balance.

Forebyg stress hele vejen rundt hjælper jer, som lederteam, til at reflektere sammen og drøfte præcis, hvor I skal sætte ind i jeres organisation for at forebygge psykisk overbelastning og stress hos jeres medarbejdere og jer selv.



Vejledning

1. Print et eksemplar af redskabet til hver leder.

Du kan hente det på www.arbejdsmiljoe.kk.dk/ps.

2. Individuel refleksion

Læs hver især spørgsmålene (se næste side) til hver *retning* igennem.

- Hvor er I godt på vej? (Markér med ✓)
- Hvor kunne I med fordel skærpe jeres fælles fokus? (Markér med ?).

Notér jeres overvejelser i refleksionsarket.

20 minutter

3. Fælles refleksion

Gennemgå hver retning, og drøft:

- Hvor er I godt på vej? (✓)
- Hvor har I som lederteam brug for at skærpe jeres fælles fokus? (?)
- Hvad er næste skridt?

1 time

4. Aftaler

Hvad skal denne drøftelse give anledning til?

- Hvem skal gøre hvad hvornår?
- Hvem skal I evt. involvere (AMG, MED, samarbejdspartnere, chefer)?

10 minutter

Spørgsmål

Nedad Kig på jeres medarbejdere og afdelinger, og overvej:

Passer opgavemængden med ressourcerne?

Er der prioriteringer og fordeling af ressourcer, I bør foretage sammen?

Har I de rette procedurer, møder og "lytteposter" til at opfange tidlige tegn på mistrivsel og stress?

Er der nogle gode arbejdsgange eller strukturer, I med fordel kan brede ud i organisationen?

Opad Kig på ledelsesstrengen, og overvej:

Oversætter I løbende den overordnede strategi ude i afdelingerne, så den bliver forståelig og meningsfuld for medarbejderne?

Forholder I jer sammen til strategien og de "bestillinger", der kommer fra oven?

Lægger I fx en fælles plan?

Forhandler I løbende med jeres leder om at tilpasse og justere leverancer, deadlines osv., så I kan lykkes med dem?

Har I en god afgrænsning af opgaver og information, som går videre til medarbejderne?

Fremad Kig på fremtiden, og overvej:

Er I afstemte i lederteamet i forhold til jeres vigtigste fokusområder det næste år?

Hvad er det vigtigste for jer at prioritere den kommende tid? Er der noget, I skal nedprioritere?

Er der udfordringer på længere sigt, som I bør sætte på dagsordenen allerede nu og have en fælles plan for?

Tilbage Kig på tiden, der er gået, og overvej:

Er I gode til løbende at evaluere og samle op på de erfaringer, I gør jer? Både i forhold til det, der virker, og det der ikke virker?

Får I justeret praksis på den baggrund?

Er der aktuelt noget, der er ved at køre af sporet, som I bør stoppe op og kigge på sammen?

Udad Kig på interessenter og samarbejdspartnere, og overvej:

Har I klart afstemte forventninger udadtil? Er det tydeligt, hvad I skal levere, og hvad I *ikke* skal levere? Er det tydeligt, hvad I kan forvente af dem?

Får I koordineret samarbejdet med eksterne leverandører, så I ikke står med opgaven hver især?

Drøfter I i lederteamet, når samarbejdsrelationerne ud af huset ikke fungerer - og får I handlet på det i tide?

Har I fælles overblik over, hvilke ressourcer og supportfunktioner, der er tilgængelige for jer - og bruger I dem optimalt?

Indad Kig på lederteamet, og overvej:

Prioriterer I jeres egen trivsel, restitution og kompetenceudvikling?

Hjælper I hinanden med at lykkes med ledelsesopgaven? Sparrer I fx om jeres største udfordringer og sværeste dilemmaer?

Opfanger I tidlige tegn på overbelastning hos hinanden? Får I handlet på nyttige måder - og i tide?

Understøtter møderne, samarbejdsstrukturen og kulturen i lederteamet jeres opgavegaveløsning og trivsel?

Refleksion over lederteamet

- Hvor har I som lederteam brug for at skærpe jeres fælles fokus?
- Hvad er næste skridt?

Notér løbende jeres overvejelser i refleksionsarket herunder:

Indad

Nedad

Fremad

Tilbage

Opad

Udad

3. Hvor trykker skoen hos os?

Dialogkort om stress i et organisatorisk perspektiv

Målgruppe: Leder, MED-udvalget, AMG/Trio, afdelinger/teams

Tid: 1 time og 20 minutter

Når medarbejdere og ledere bliver overbelastede, sker det fordi, den samlede belastning bliver for stor over for lang tid. Det kan skyldes både private, personlige såvel som arbejdsmæssige forhold. På arbejdspladsen kan der være mange forskellige forhold, der bidrager til den samlede pulje: Uklare opgaver, uhensigtsmæssige arbejdsgange, IT-systemer eller samarbejdsrelationer der bøvler osv. Første skridt hen imod at forebygge unødige belastninger er sammen at få kigget på, hvor skoen trykker på jeres arbejdsplads.

Hvor trykker skoen hos os? kan bruges til at:

- Få overblik over, hvilke organisatoriske forhold der er kilder til stress på jeres arbejdsplads
- Igangsætte en nyttig organisatorisk indsats, som forebygger stress.

En nyttig dialog, der forebygger stress, behøver slet ikke indeholde ordet stress. Man kan godt tale om årsagerne og finde løsninger uden at dvæle ved tilstanden.

Dialogkort om stress i et organisatorisk perspektiv

Dialogkortene baserer sig på 3P-modellen. Modellen er en organisatorisk stressmodel, der medtænker kerneopgaven (produkt) og rammerne for samarbejdet (procedure og proces) for at forstå problematikker omkring stress og mistrivsel.

Sådan får I jeres dialogkort

Find dialogkortene på: www.arbejdsmiljoe.kk.dk/ps.

Forberedelse inden I bruger kortene

Se gerne de to film om baggrunden for redskabet og vejledning til at anvende redskabet:

*Hvor trykker skoen hos os?
- baggrund:*



*Hvor trykker skoen hos os?
- sådan gør I:*



Vejledning

Læg kortene ud på bordet med spørgsmålene synlige:

- 1.** Sid i stilhed og kig på kortene. Udvælg herefter hver især dét spørgsmål, som I tænker, er mest nyttigt at sætte fokus på med henblik på at forebygge stress. Hvilket spørgsmål ville medarbejderne mon vælge?

10 minutter

- 2.** Lav en runde, hvor I hver især begrundet jeres valg af spørgsmål.

15 minutter

- 3.** Beslut jer sammen for et til tre spørgsmål, som I vil arbejde videre med i forhold til at forebygge stress i jeres organisation.

20 minutter

- 4.** Aftal for hvert spørgsmål: Hvem gør hvad hvornår? Hvornår følges der op på denne proces?

20 minutter

- 5.** Skriv jeres aftaler ind i en handlingsplan. Brug evt. handlingsplanen bagerst i kataloget.

15 minutter

4. "Vilde problemer" - Fælles fokus på fælles udfordringer

Kortlæg og drøft sammen de tværgående, organisatoriske udfordringer- og læg en fælles plan

Målgruppe: Lederteams

Tid: 2 timer

Til dette redskab anbefaler vi, at I benytter jer af en facilitator til at bringe jer godt og fokuseret igennem processen.

Mangel på kvalificerede ansøgere, stor udskiftning i medarbejdergruppen og højt sygefravær. Vanskeligheder ved at opretholde kvaliteten, utilfredshed og øgede krav fra borgere og pårørende, forandringer og politiske beslutninger i en presset hverdag. Dette er nogle af de udfordringer, mange ledere oplever i deres hverdag. De bliver ofte kaldt *vilde problemer*.

Redskabet **Vilde problemer** hjælper jer til at kortlægge de fælles belastningsfaktorer, I står i som lederteam - og sammen tage livtag med dem, så I forebygger stress hos jer selv og i organisationen.

Vilde problemer defineres ved at være komplekse problemer, hvor der ofte er forskellige opfattelser af, hvad den primære problemstilling er, hvad omfanget er, hvilke årsager der ligger bag, og hvad løsningen er.

Vilde problemer kan påvirke hele organisationen med frustration, stress og handlingslammelse, og dette har negativ effekt på ikke kun trivsel, men også opgaveløsningen.

Vilde problemer er meget vanskelige at løse. Særligt hvis man som leder står alene i det. De kan ofte kun håndteres organisatorisk. Det vil sige, at de kræver en proces og en plan, som starter i de enkelte lederteams i fællesskab. Lederteams kan i samlet flok lede opad, udad og nedad i organisationen og dermed tage kontrol og yde indflydelse på de dele, der er mulighed for at påvirke.

Formålet med dette redskab er at understøtte denne proces og dermed forebygge mistrivsel hos både lederne og i organisationen generelt – og samtidig understøtte opgaveløsning.

“

Vores erfaring med brugen af dette redskab er, at lederteams undervejs i processen, hvor der kortlægges og drøftes vilde problemer, kan blive midlertidigt ramt af følelser af magtesløshed og tanker som *“det har vi ingen muligheder for at påvirke overhovedet”*.

Men fortvivl ikke. Bliv i processen og arbejd jer igennem det. Så vil der vise sig åbninger af handlemuligheder, og I vil opleve fornyet energi, håb og fremdrift.

”

Vejledning

1. Gennemgå vejledningen sammen

5 minutter

2. Formulér jeres udfordringer

- Tal sammen to og to om, hvilke udfordringer/vilde problemer I aktuelt oplever at stå i – hør hinanden på skift
- Nedskriv udfordringer på post-it-sedler – én på hver
- Udvælg derefter de en til to post-it-sedler med de udfordringer, som I oplever er mest belastende ift. at løse jeres kerneopgave og trives.

15 minutter

3. Placér jeres udfordringer

Arbejd sammen som samlet lederteam.

- Tegn Kontrol-Indflydelse-Vilkår cirklen på en flipover (Se nedenfor)
- Placér post-it-sedler med jeres udfordringer på flipoveren dér, hvor I mener, de hører hjemme (Vilkår, Indflydelse, Kontrol)
- Tag en runde, hvor I begrundrer placeringen af post-it-sedlerne (I må gerne udfordre hinandens placeringer – det er vigtigt, I får øje på jeres muligheder for indflydelse og placerer sedlerne så tæt på centrum, som det er muligt).

20 minutter

4. Prioritér: Udvælg de første tre udfordringer I vil og kan handle på sammen

10 minutter

Udvælg nu sammen de tre udfordringer, som er fælles, belastende og indenfor jeres indflydelseszone. Dvs. I har en realistisk mulighed for at handle på enten hele udfordringen eller på dele af den.

Prioritér, hvilken udfordring I ønsker at starte med, og fokusér på den.

5. Drøft handlemuligheder

Drøft nu sammen, hvorledes I kan yde positiv indflydelse på og lægge en handlingsplan for den prioriterede udfordring. Lad spørgsmålene nedenfor guide jer:

Hvad er I allerede i gang med ift. denne udfordring?

- Hvor gør I det egentlig meget godt?

Hvad kalder denne udfordring yderligere på? (Tænk gerne "ud af boksen" - vilde problemer kalder på nye og ofte uprøvede tiltag).

- Er der noget, I kan tage fat på sammen?
- Er der noget, I kan lede opad med?
- Er der noget, I skal afstemme med samarbejdspartnere eller andre interessenter?
- Er der noget, I skal involvere MED-udvalg, AMG, HR eller andre organisatoriske aktører i?
- Er der noget, I skal sætte i gang/melde ud i jeres samlede organisation?

50 minutter (afhænger af udfordringens sværhedsgrad)

6. Konkrete aftaler - handlingsplan

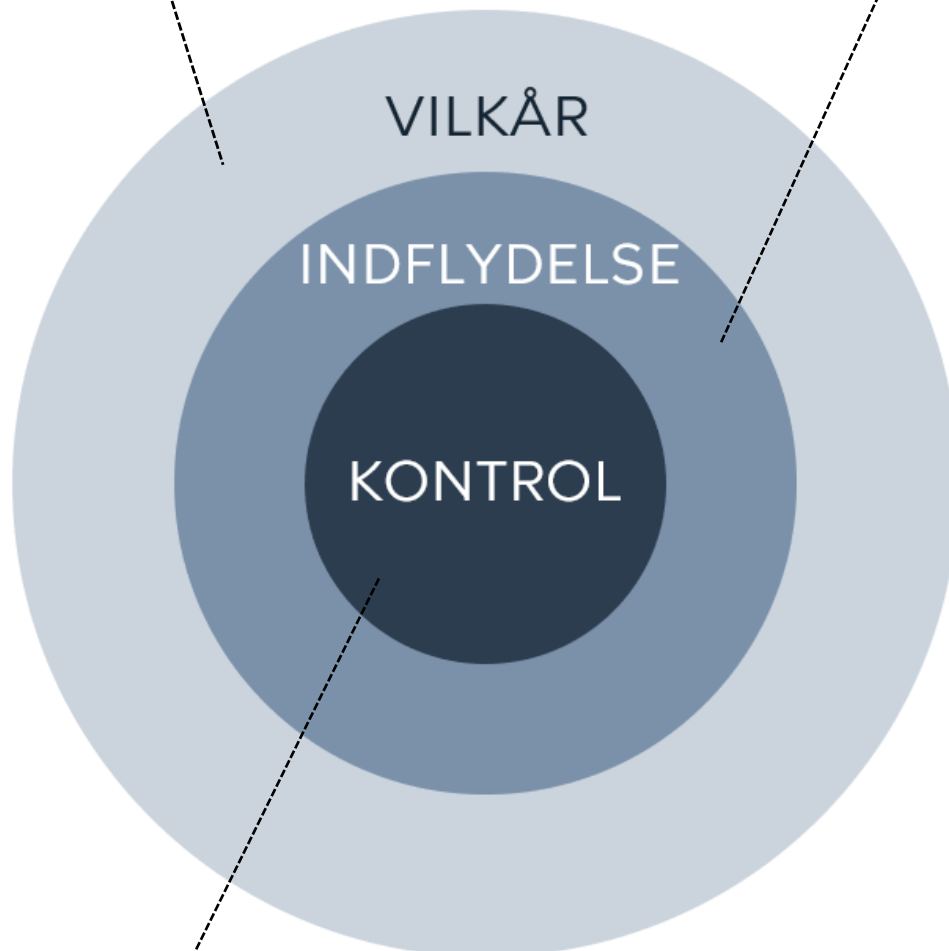
- Hvad skal I handle på her og nu? Hvem gør hvad?
- Hvad er jeres mål på lang sigt?
- Hvornår følger I op næste gang? Hvem?

Brug evt. handlingsplanen bagerst i kataloget.

20 minutter

Vilkårscirklen er til de faktorer, som I ikke umiddelbart har indflydelse på. Handling vil derfor bestå i at hjælpe hinanden til at agere og forholde jer mest muligt hensigtsmæssigt til disse vilkår, så I forebygger frustration og stress.

Indflydelsescirklen er til de udfordringer, som I har en vis grad af indflydelse på. Hvilke dele af udfordringen kan I handle på her og nu? Hvilke dele kan jeres leder påvirke? Hvad kan I handle på udadtil ift. samarbejdspartnere eller andre interessenter?



Kontrolcirklen er til de udfordringer, hvor I har høj grad af mulighed for selv at handle og finde løsninger. Hvad kan I tage fat på her og nu og se en ændring af indenfor kort tid?

5. Forandringsfemkanten

Gør organisationen klar til forandringer, og forebyg stress med et organisatorisk redskab til risikovurdering

Målgruppe: Ledere og MED-udvalg, evt. i samarbejde med HR

Tid: 2 timer

Forandringer i organisationen er en fast del af det moderne arbejdsliv. Det kan handle om mindre lokale forandringer som to teams, der skal sammenlægges, ændringer i arbejdsopgaven eller et nyt IT-system. Det kan også være større omstruktureringer, som vender op og ned på alt.

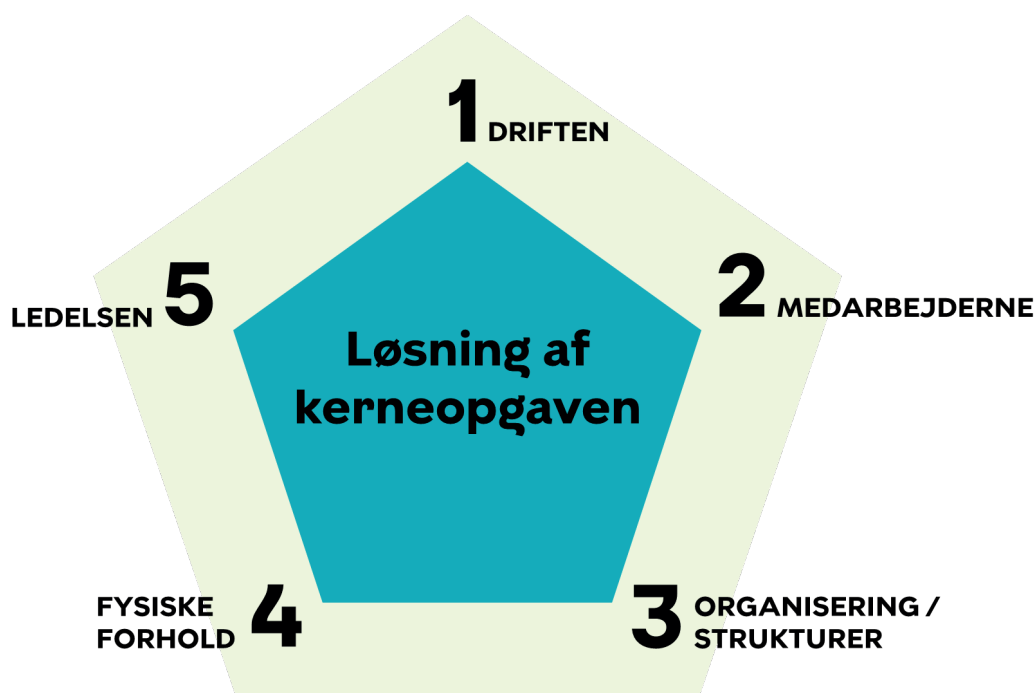
Dét, der er fælles for forandringer i organisationen, er, at de på trods af forandringernes legitime formål, ofte også er risikofaktorer i det psykosociale arbejdsmiljø. Risikofaktorer, som kan påvirke både driften og medarbejderne negativt i form af mistro, stress, sygefravær og uønskede opsigelser. Disse skal forebygges og håndteres i tide.

Dette redskab skal ses som en del af den samlede forandringsindsats, men det er en vigtig forebyggende del, som ofte overses.

Forandringsfemkanten hjælper jer til at *identificere* jeres risikofaktorer i forbindelse med forandringsprocesser, at *handle* på dem i tide og dermed *forebygge* negative konsekvenser heraf.

Vejledning

- 1.** Print redskabet
fra www.arbejdsmiljoe.kk.dk/ps.
- 2.** Formulering
Skriv i feltet ovenover, hvilke(n) forandring/ forandringer I står overfor.
- 3.** Identificering
Se på forandringsfemkantens fem overordnede kategorier. Forhold jer til alle spørgsmål under hver kategori på den følgende side, og sæt kryds de steder, som bliver berørt i forbindelse med jeres forandring/forandringer.
- 4.** Prioritering (risikovurdering)
Kig på jeres krydser, og drøft hvilke der udgør en *særlig* risikofaktor, idet de med stor sandsynlighed vil få negative konsekvenser for opgaveløsning og trivsel, hvis ikke de forebygges. Sæt en ring om disse.
- 5.** Forebyggende tiltag
Drøft nu, hvilke tiltag der vil kunne forebygge, mindske eller helt fjerne de prioriterede risikofaktorer. Lav en handlingsplan (Se bagerst kataloget).



Formulér den forandring/de forandringer, I står overfor:

1. DRIFTEN

Er der klarhed på opgaver og roller?

Er der nye opgaver og funktioner, der skal bemandes?

Er der opgaver og funktioner, der forsvinder, som kræver opmærksomhed

Er der arbejdsgange og procedurer, der skal tilpasses?

Er der balance mellem opgaver, tid og ressourcer?

Er der områder/afdelinger, der er underbemandede?

Er der måltal, leverancer og/eller deadlines, der skal tilpasses?

Er der områder i driften, der i særlig grad påvirkes negativt på kort/lang sigt?

Er der brugere/borgere/samarbejdspartnere, der bliver negativt påvirket på kort/lang sigt?

2. MEDARBEJDERE

Opstår der behov for nye kompetencer?

Er der vaner eller arbejdsgange, der skal ændres?

Er der sparringsbehov, som skal imødekommes?

Er der samarbejdsrelationer eller -forhold, der skal understøttes?

Er der medarbejdere/grupper/funktioner, der kræver særlig opmærksomhed?

3. ORGANISERING/STRUKTURER/KULTURER

Er der organiseringsformer (fx teams), der skal tilpasses for at understøtte den nye virkelighed?

Er der ændringer i referencer?

Er der mødestrukturer, der skal justeres for at understøtte den nye virkelighed?

Er der politikker eller procedurer, der skal tilpasses på kort eller lang sigt?

Er der kulturer/værdisæt I skal have en særlig opmærksomhed på?

Er der etableret en ramme for en løbende evaluering af forandringsprocessen, så der kan foretages relevante tilpasninger?

4. FYSISKE FORHOLD

Understøtter de fysiske forhold den opgaveløsning og det samarbejde, der skal foregå fremadrettet, herunder: Lokaler og indretning, lyd- og lysforhold, IT og andre arbejdsredskaber/udstyr?

5. LEDELSE

Er de rette aktører involveret i processen (fx MED-udvalget)?

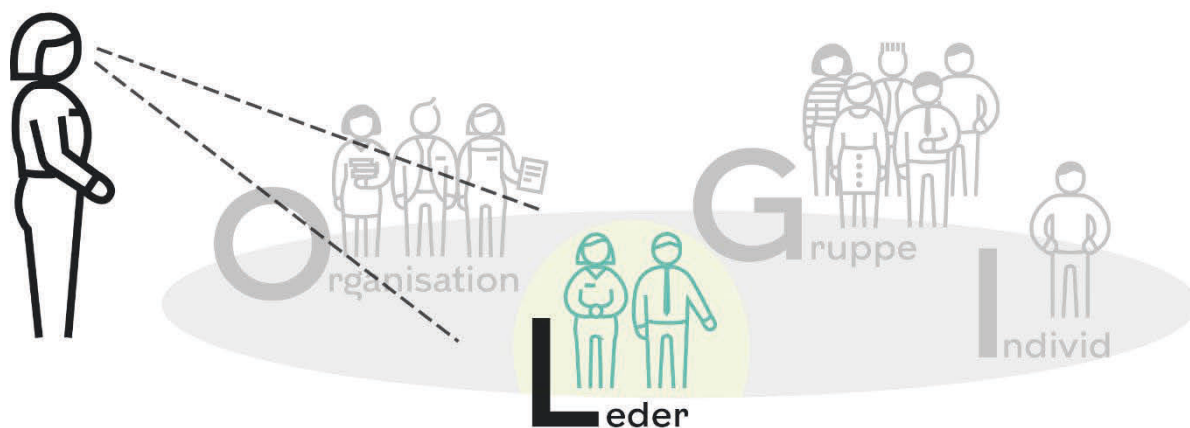
Er der relevant, tilstrækkelig og rettidig involvering af medarbejderne?

Er der udarbejdet en proces- og kommunikationsplan?

Understøtter betingelserne for ledelse, at det bliver *muligt* at lykkes med den samlede ledelsesopgave, - herunder at have fokus på både driften, medarbejderne og implementering af forandringen?

Er der behov for i en periode at etablere nogle funktioner til at understøtte ledelsesopgaven?

Er der behov for særlige tiltag med henblik på at varetage ledernes trivsel og balance?



Leder

- Redskaber til dig som leder og til lederteamet

Redskaberne på **lederniveau** kan du bruge til at sætte fokus på dig selv. Dine præferencer og blinde vinkler. Din ledelse af dig selv. Der er også et redskab til at styrke psykologisk tryghed og hjælpsomheden i lederteamet. Alt sammen med henblik på at forebygge overbelastning og stress hos dig som leder.

6. Kig i nye retninger, leder

Løft blikket, og få øje på dine blinde vinkler

Målgruppe: Leder

Tid: 15 minutter - 1 time

Som leder har man typisk nogle præferencer for, hvor man retter blikket hen i bestræbelsen på at få medarbejderne til at lykkes med opgaven og trives. Men hvis man skal lykkes med at forebygge psykisk overbelastning og stress, er det vigtigt, at man løfter blikket og tænker stressforebyggelse på flere niveauer og i flere retninger. Det er et både-og perspektiv, og det handler om at:

- Lede *nedad* i forhold til medarbejderne
- Lede *opad* i ledelsesstrengen
- Lede *udad* til samarbejdspartnere og interessenter
- Lede *fremad* i forhold til at være tydelig på, hvor I er på vej hen
- Lede *tilbage* ved at anvende nyttig læring fra tiden, der er gået
- Lede *indad* ved at varetage egen trivsel og balance.

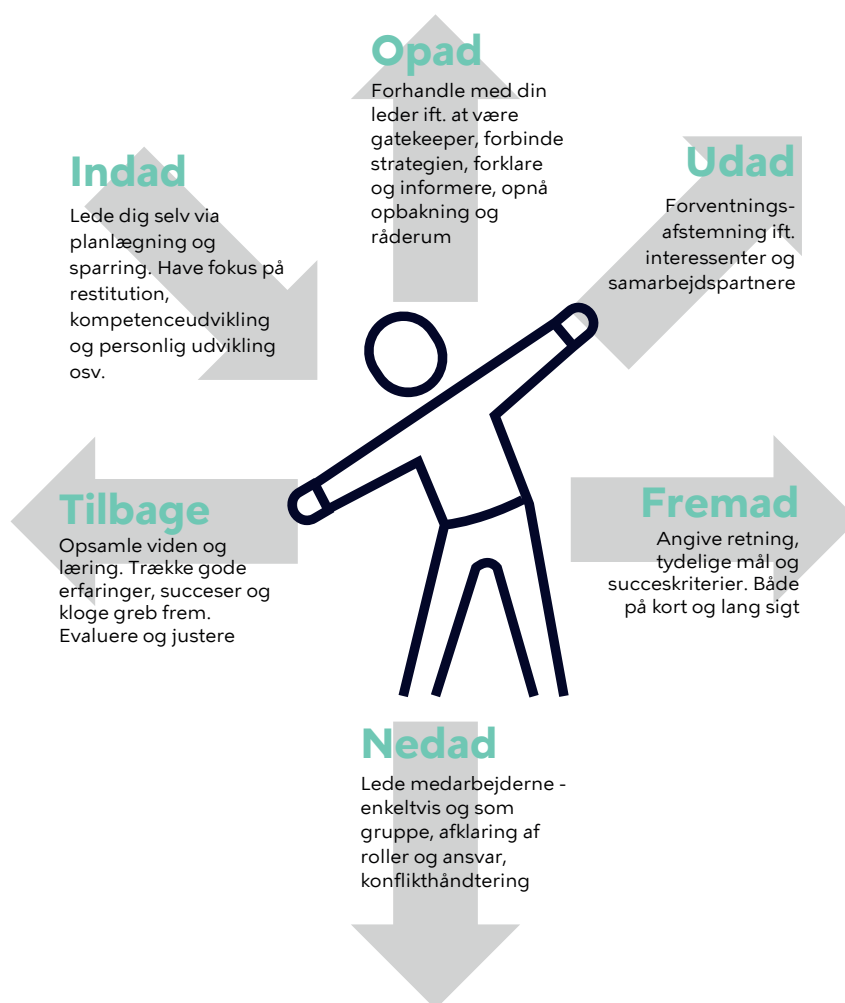
Kig i nye retninger, leder hjælper dig til at få øje på, hvor du har dine præferencer og blinde vinkler. Dermed kan du blive klar på, hvilken retning du med fordel kan fokusere din indsats på fremadrettet med henblik på at forebygge overbelastning og stress i både personalegruppen og hos dig selv.

Vejledning

Kig på figuren med de 6 retninger og overvej i forhold til at forebygge stress hos dig selv og dine medarbejdere:

- 1.** I hvilken retning befinder du dig mest som leder? Hvad gør du, som er særligt nyttigt?
- 2.** Hvor befinder du dig sjældent? Hvad kunne du med fordel gøre mere af?
- 3.** Hvad kalder denne refleksion på? Hvor skal du være mere proaktiv? Hvad skal du helt konkret gøre anderledes fremadrettet? Hvad er første skridt?

De 6 retninger



7. Sæt spot på dig selv, leder

Kend dig selv som leder og udnyt dit potentiale til at forebygge stress

Målgruppe: Leder

Tid: 30 - 45 minutter

Hvis du som leder skal lykkes med at forebygge stress hos dig selv, skal du sætte fokus på, hvordan du i det daglige leder *dig selv*. Hvordan forvalter du ledelsesopgaven? Kender du dig selv tilstrækkeligt til at passe på dig selv? Trækker du på de ressourcer, du har behov for?

Sæt spot på dig selv, leder hjælper dig til at undersøge, hvor du har dit største uudnyttede potentiale i forhold til at forebygge stress hos dig selv.

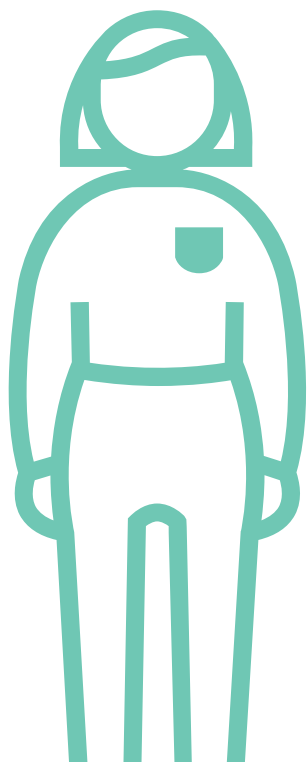
Vejledning

- 1.** Tænk på din måde at være leder på og sæt x for hvert spørgsmål i tjeklisten på næste side.

Du kan med fordel læse artiklen "Forebyg stress med selvledelse", inden du besvarer spørgsmålene. Du finder et link til artiklen bagerst i kataloget.

- 2.** Skab dig nu et overblik over din selvledelse:

- Hvor viser krydserne, at du ligger højt (I høj eller meget høj grad) og allerede agerer stressforebyggende?
- Hvor viser krydserne, at du ligger lavt (I lav eller meget lav grad) og har et uudnyttet potentiale i forhold til at forebygge stress hos dig selv?
- Hvad kunne være dit næste skridt? Inddrag gerne din egen nærmeste leder i dine overvejelser.



Tjekliste

	I meget høj grad	høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad
1. Kend dig selv					
Ved du, hvilke honningfælder (det som lokker dig til at blive overengageret), du skal undgå at falde i?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ved du hvilke advarselssignaler (fx irritation, søvnforstyrrelser, forkølelsessår) du skal være særligt opmærksom på?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har du fundet dine stopknapper (Handlinger som hjælper dig ud af belastningen, fx fokus på åndedrættet)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Find dine rutiner og planlæg klogt					
Planlægger du din arbejdsdag, så det er dig, og ikke omstændighederne, der styrer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbejder du langsigtet og strategisk med dine egne opgaver og ansvarsområder?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har du rutiner (Fx tid reserveret til fordybelse), som sikrer dig den nødvendige uforstyrrede arbejdstid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Hold fokus og bevar handlekraften					
Lykkes du med løbende at stoppe op og sætte fokus på dét, du kan handle på?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lykkes du med at fokusere på dét, du når?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgiver du dig selv for dét, du ikke når?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Insister på en klar ledelsesopgave					
Afstemmer du løbende forventninger med din chef?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drøfter du aktuelle ledelsesudfordringer med din chef?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Får du den hjælp og støtte fra din chef, som du har brug for?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Træk på ressourcer i og udenfor organisationen					
Har du mulighed for (løbende) sparring på din ledelsesopgave?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trækker du på de ressourcer i og udenfor organisationen, som du har brug for (Fx egen leder, nøglepersoner, HR)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruger du ledergruppen/lederkolleger til at håndtere vanskelige udfordringer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kom ud af hovedet og ned i kroppen					
Har du fundet dine gode måder til at komme ud af hovedet og ned i kroppen (Fx meditation, løbetur, havearbejde)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lykkes det dig at komme ud af hovedet og ned i kroppen, når du har allermost brug for det?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Den gode hjælp i lederteamet

Bliv klogere på, hvad der egentlig er hjælpsomt for jer hver især i lederteamet

Målgruppe: Lederteams - kan også bruges i medarbejderteams

Tid: 10 minutters forberedelse + 10 minutter pr. person + 10 minutters opsamling

Det kan være svært at vide, hvornår ens kollega er presset, og hvordan man som kollega bedst kan hjælpe. Den enkeltes advarselssignaler er meget forskellige, og det samme er behovet for hjælp. For at forebygge stress er det vigtigt at have tilstrækkeligt kendskab til både sig selv og hinanden.

Den gode hjælp i lederteamet hjælper jer til at tage en vigtig og nyttig dialog med henblik på at:

- Øge det gensidige kendskab til hinanden
- Gøre det lettere som kollega at give den hjælp, der er behov for
- Styrke den psykologiske tryghed i teamet.

Vejledning

- 1.** Print arket med sætningerne ud på forhånd.
- 2.** Individuel forberedelse:
Udfyld hver især sætningerne på øvelsesarket.

10 minutter
- 3.** Forberedelse af runden:
Udpeg en tidsholder. Der skal afsættes 7-10 minutter til hver person, og tiden skal overholdes, så alle får cirka lige meget tid.
- 4.** Runde:
Tag nu en runde, hvor I på skift fortæller lidt om, hvad I har skrevet. Det er frivilligt, hvor meget I vil dele, men kom rundt om spørgsmålene:
 - Hvad giver dig energi og arbejdsglæde?
 - Hvad kan typisk presse dig?
 - Hvordan tror du, folk kan se eller mærke det på dig, når du er overbelastet?
 - Hvordan kan dine kolleger bedst støtte og hjælpe dig? Er der noget, de helst ikke skal gøre?
- 5.** Imens den enkelte fortæller, lytter resten af teamet.
- 6.** Drøft til sidst, hvad I er blevet opmærksomme på i runden.

Man kan på forhånd aftale, at teamet gerne må spørge nysgerrigt ind til den interviewede efter hver runde, men at det skal ske på en anerkendende måde.

Husk, at det er en fortrolig samtale.

Fuldend sætningerne:

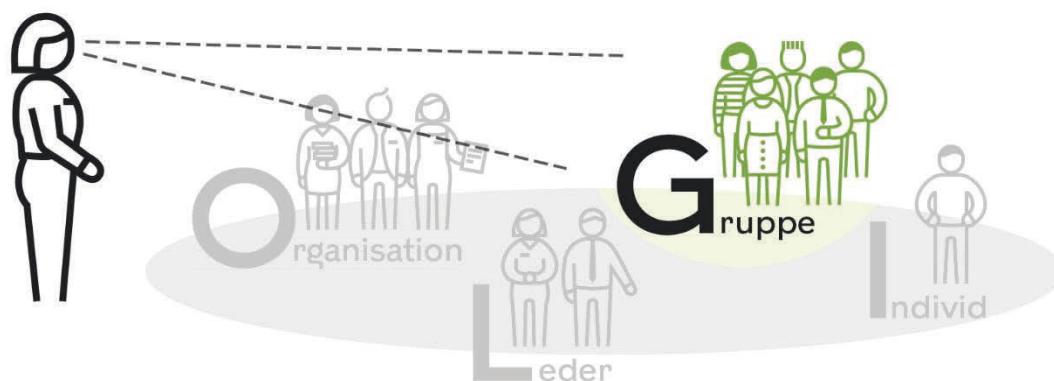
De dele af mit arbejde, som ofte giver energi og arbejdsglæde, er...

Det, som typisk presser mig i mit arbejde, er...

Hvis jeg bliver overbelastet, vil I måske kunne se/mærke på mig, at...

Den måde, I bedst kan støtte og hjælpe mig på, er...

Det værste, I kan gøre, er...



Gruppe

- Redskaber til teamet, afdelingen eller andre formelle grupperinger i arbejdsfællesskabet.

Redskaberne på gruppeniveauet kan bruges på fællesmøder i teamet eller i afdelingen til at have vigtige og nyttige drøftelser med hinanden og sætte nødvendige handlinger i gang. Redskaberne hjælper jer til sammen at opfange og reagere på tidlige tegn på stress, kigge på arbejdsgange og fælles prioriteringer og arbejde aktivt med at udvikle kulturen i gruppen.

9. Trivselstrappen

Opfang og handl på tidlige tegn på overbelastning og stress i teamet

Målgruppe: Leder, AMG/Trio, teamet

Tid: Ca. 30 minutters forberedelse for leder (evt. sammen med AMG/Trio) og 1,5 times teamdrøftelse

Redskabet hjælper jer til at opfange og handle på tidlige tegn på overbelastning og stress i teamet. Det kan både bruges alene til at kortlægge trivslen i teamet, og det kan følges op af en drøftelse i teamet.

Trivselstrappen kan vise typiske tegn på, om teamet er i henholdsvis *trivsels-*, *risiko-* eller *farezonen* i forhold til overbelastning og stress:

- **Den grønne trivselszone** indikerer, at teamet trives og har balance mellem krav og ressourcer trods periodevis travlhed
- **Den gule risikozone** tyder på, at teamet har været i længere tids belastning, og der er begyndende stresssymptomer
- **Den røde farezone** fortæller, at teamet har været under massivt og langvarigt pres og udviser alvorlige tegn på stress.

Trivselstrappen kan bruges til at:

- Gøre status på - og reflektere over trivslen og balancen i teamet
- Drøfte i fællesskab, hvad der skal til for, at teamet kan bevæge sig ud af *risiko-* og *farezonen* (hvis det er der, teamet er) og ind i *trivselszonen*.

Vejledning

Leders refleksion over teamet – kan evt. gøres sammen med AMG/Trio

30 minutter

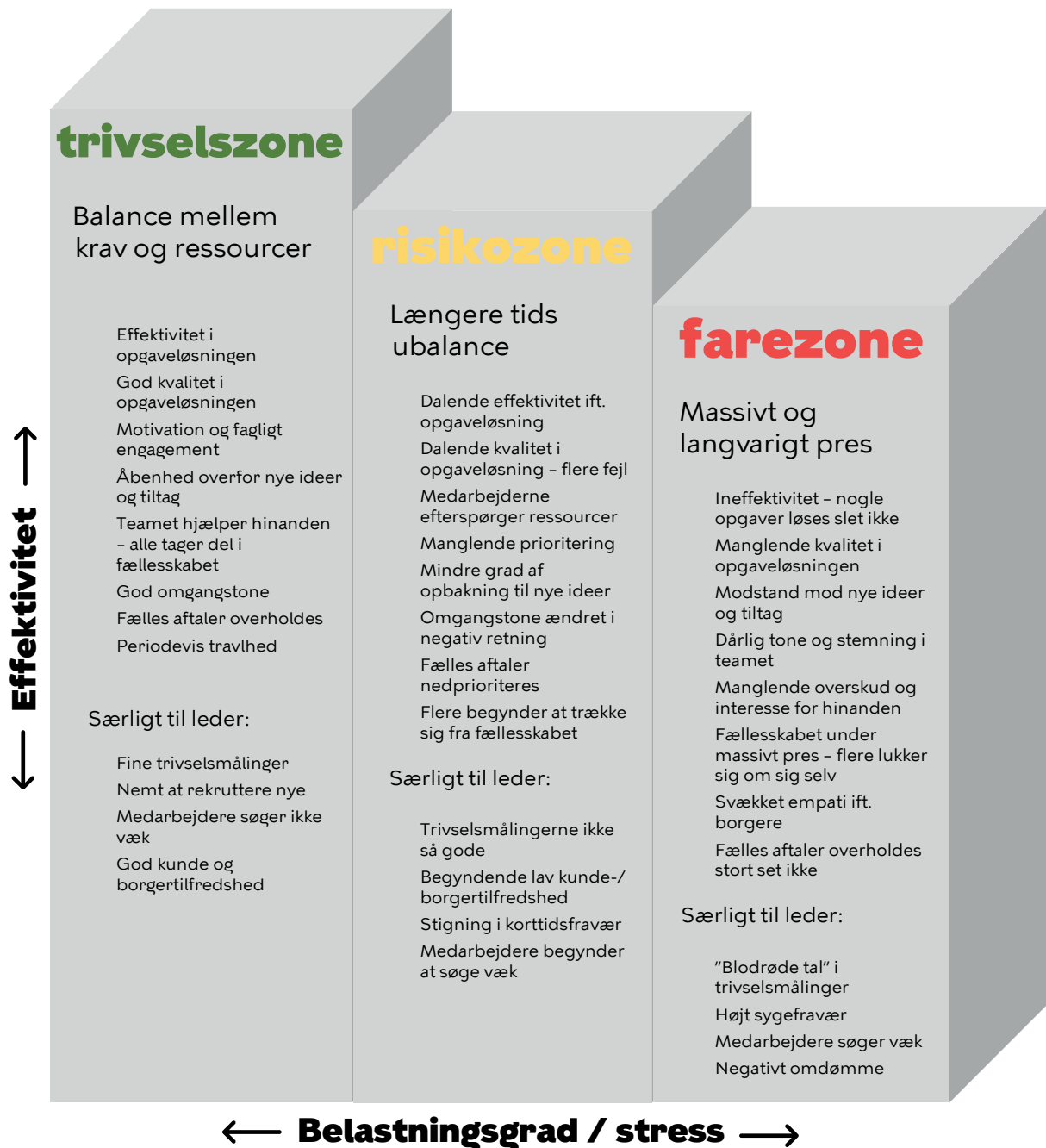
- 1.** Tænk på teamet, og sæt kryds ved de tegn, du/I har set hos teamet de sidste tre måneder.
- 2.** Flertallet af krydser indikerer, hvilken zone teamet overvejende befinder sig i. Hvilken zone træder frem? Hvilke refleksioner gør du/I jer om det?
- 3.** Hvis krydserne indikerer, at teamet er i *risiko-* eller *farezonen*, anbefales det at tage en efterfølgende drøftelse i teamet. Overvej allerede nu, hvad du som leder - og evt. som AMG/Trio - kan handle på for at bringe teamet tilbage i trivselszonen.
- 4.** Det anbefales løbende at genbesøge trivselstrappen.

Drøftelse i teamet – faciliteret af leder/AMG/Trio.

1,5 time – gerne længere.

- 1.** Print Trivselstrappen og spørgsmålsark ud til teamet på forhånd.
- 2.** Præsenter Trivselstrappen og forklar, at modellen beskriver naturlig adfærd hos medarbejdere, som over længere tid er under stort arbejdspress (lad dig evt. inspirere af teksten på side 5).
- 3.** Udpeg en tovholder inden mødet til at holde tiden, komme igennem spørgsmålene og skrive idéer og aftaler ned.
- 4.** Tag drøftelsen på baggrund af spørgsmålsarket.
- 5.** Skriv jeres aftaler ind i en handlingsplan - I kan evt. bruge handlingsplanen bagerst i kataloget.
- 6.** Book et møde med teamet til at følge op på evt. aftaler.

Trivselstrappen



Trivselstrappen er udviklet på baggrund af modellerne *Stresstrappen* (M. Friis Andersen og M. Kingston, 2016) og *Trivsels-fare-risikozonen* (M. Martini, M. Krarup, og C. Ahlgren Tøttrup, 2017).

Spørgsmålsark til drøftelse i teamet

Tag udgangspunkt i redskabet *Trivselstrappen*

1. Sæt krydser sammen i mindre grupper:

- **Hvilke tegn har vi oplevet i teamet de sidste tre måneder?**

2. Tag en fælles drøftelse i teamet af:

- **Hvordan er trivslen hos os for tiden?**
 - Er I i *trivsels-*, *risiko-* eller *farezonen*?
 - Hvilke tegn kan I se?
- **Hvad presser os ud af trivselszonen?**
 - Fx urealistiske deadlines, uklare opgaver, "hård tone", manglende koordinering, fælles prioritering, videndeling osv. (Hjælp hinanden med at blive så konkrete som mulige; hvilke deadlines, opgaver, samarbejder handler det egentlig om?)
- **Hvad bringer os tilbage ind i trivselszonen?**
 - Fx grundig planlægning, fælles prioritering, sparring og videndeling, dialog med kolleger, kvalificering af arbejds gange osv.
 - Hvad gør I allerede i teamet, som virker?
 - Hvad kan I gøre mere af eller anderledes?
 - Hvad skal I ikke gøre?
 - Hvad kan leder gøre?
 - Er der noget, der skal bringes videre til AMG/Trio/MED-udvalget eller andre organisatoriske fora?
- **Hvilke aftaler/prioriteringer kalder denne drøftelse på?**
 - Hvad skal I tale videre om?
 - Hvad skal I handle på?
 - Hvem gør hvad - hvornår? Aftalerne skal være så konkrete og handlingsrettede som muligt.

Brug evt. handlingsplanen bagerst i kataloget.

10. Klare arbejdsgange i teamet

Sådan får I mere enkle og klare, fælles arbejdsgange i teamet

Målgruppe: Teams/AMG/Trio

Tid: 1-2 timer

Oplever I, at jeres fælles arbejdsgange til tider er uklare eller unødigt komplekse, og at nogle opgaver burde kunne løses smartere? Uklare arbejdsgange kan give anledning til mistrivsel og stress.

Klare arbejdsgange i teamet kan bruges til at:

- Få arbejdet til at flyde bedre
- Skabe bedre opgaveløsning
- Bidrage med mere overskud i teamet - og forebygge overbelastning og stress.

Vejledning

I skal bruge tuscher og post-it-sedler.

Individuel forberedelse

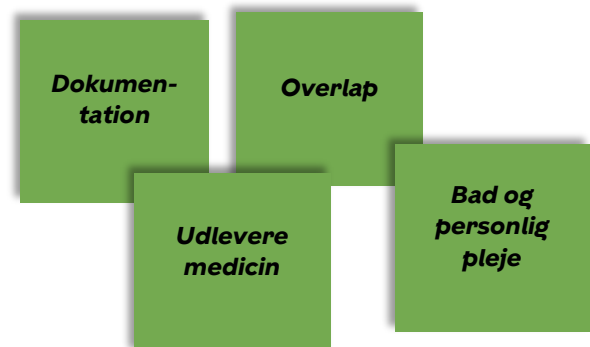
- 1.** Tænk på konkrete opgaver eller arbejdsgange hvor flere er involveret, og hvor aftalerne er for uklare eller for komplekse.
- 2.** Skriv én opgave/arbejdsgang pr. post-it. (Se eksempler på næste side).

5-10 minutter

Administrativ arbejdsplads



Behandling og pleje



Fælles forberedelse

- kortlægning og prioritering

- 3.** Sæt post-it-sedlerne op på en væg og kategorisér dem sammen.
- 4.** Udvælg de 1-2 opgaver eller arbejdsgange, som I bliver enige om, har det største potentiale for forenkling/forbedring. Det skal være opgaver/arbejdsgange, I har indflydelse på.
30 minutter

Drøftelse i teamet

- 5.** Hvad er det uklare/komplekse ved denne opgave/arbejdsgang?
- 6.** Er der nogle overflødige led, som helt kan undlades?
- 7.** Hvad har I af ideer til, hvordan I kan gøre arbejdsgangen/opgaven mere klar og enkel?
- 8.** Hvad kalder dette på? Er I klar til at gøre det anderledes fra i morgen? Eller skal en mindre gruppe arbejde videre med at forenkle/forbedre arbejdsgangen og derefter præsentere for den øvrige medarbejdergruppe?
- 9.** Overvej om AMG/Trio eller andre skal inddrages i jeres arbejde?
- 10.** Hvad er næste skridt? Hvem følger op, og hvornår følger I op?
Ca. 20 minutter pr. post-it.

11. Prioriteringsstjernen

Vær på forkant med en plan til dage med højt arbejdspress

Målgruppe: Medarbejdergruppe, AMG/ Trio

Tid: 1,5-2 timer

Oplever I ofte, at I ikke når alle opgaverne? Er der brug for fælles prioriteringer?

Prioriteringsstjernen er et redskab, som kan bruges til at skabe fælles kurs og klarhed. Det kan I gøre ved at aftale en plan B for at løse kerneopgaven på dage med stort arbejdspress. Dette styrker både opgaveløsning og forebygger overbelastning og stress.

Formålet med **prioriteringsstjernen** er:

- At være på forkant med en plan B
- At arbejdstiden bruges bedst muligt.

Vejledning

- 1.** Forberedende møde på en dag med god tid.

Hvis I er mange i medarbejdergruppen, kan den forberedende dialog med fordel tages i AMG/Trio eller en anden mindre arbejdsgruppe. Sæt jer sammen og gennemgå spørgsmålene i prioriteringsstjernen.

1 time
- 2.** Præsenter jeres overvejelser for hele medarbejdergruppen og modtag feedback, inden I laver en gældende aftale.

20 minutter
- 3.** Sæt jer sammen igen og justér prioriteringerne ud fra feedback. Aftal nu, hvem af kollegaerne I melder planen ud til, og hvordan I gør det. Nu er I klar næste gang, hvor I møder ind til en dag med ekstra arbejdspress.

30 minutter



Når dagen med ekstra arbejdspress oprinder:

Leder, teamkoordinator, ansvarlig for sygemeldinger eller andre relevante aktører beslutter følgende, når arbejdsdagen starter:

1. Hvad gør vi anderledes i dag? (organisering, dagens forløb osv.)

2. Hvilke opgaver løser vi ikke i dag?

Aftal, hvem der informerer medarbejderne.

Evaluering

Når I har brugt prioriteringsstjernen nogle gange, anbefaler vi, at I samler op og evaluerer enten i medarbejdergruppen eller AMG/Trio:

- Hvordan virkede de ændringer og prioriteringer, I lavede på dagen med arbejdspress?
- Har I opdaget noget, I kunne gøre anderledes næste gang?

20 minutter

12. Trivselsmakkerordningen

Trivselsfremmende samtaler mellem kolleger

Målgruppe: Team eller afdeling

Tid: Fortløbende møder af ca. 1-2 timers varighed (afhængigt af gruppens størrelse)

Social støtte mellem kolleger er et af de bedste værn mod stress. Men hvordan kommer man i gang? Hvordan skaber man en kultur, hvor det faktisk finder sted?

Trivselsmakkerordningen er en måde, hvorpå I kan strukturere de gode kollegiale samtaler. Her bliver den enkeltes trivsel sat på dagsordenen, og trivselsmakkere kan hjælpe hinanden til at finde løsninger og handle klogt i tide.

Trivselsmakkerordningen kan I bruge til at skabe en ramme for, at I sammen med jeres kolleger:

- Får talt om trivsel og balance i arbejdet
- Udforsker ideer til, hvad der kan gøres ved mistrivsel og ubalance
- Får handlet klogt i tide.

Vejledning

1. Forberedelse

Ledelsen og AMG/Trio:

- Drøfter, om formålsformuleringen er, som den skal være:
 - Formålet med trivselsmakkerordningen er at skabe en ramme for, at man sammen med kolleger
 - Får talt om trivsel og balance i arbejdet
 - Udforsker ideer til, hvad der kan gøres ved evt. mistrivsel og ubalance
 - Får handlet i tide.
- Tilpasser tidsrammen til arbejdspladsen. Vi anbefaler, at trivselsmakkerne mødes mindst én gang i kvartalet i et tidsrum, der svarer til ca. en halv time pr. makker i gruppen
- Fordeler medarbejderne i grupper á tre til fire medarbejdere. Det kan være en god ide at blande medarbejderne på tværs af arbejdsopgaver og anciennitet med tanke på at styrke det store arbejdsfællesskab.

2. Information

Ledelsen og AMG/Trio informerer på et personalemøde om:

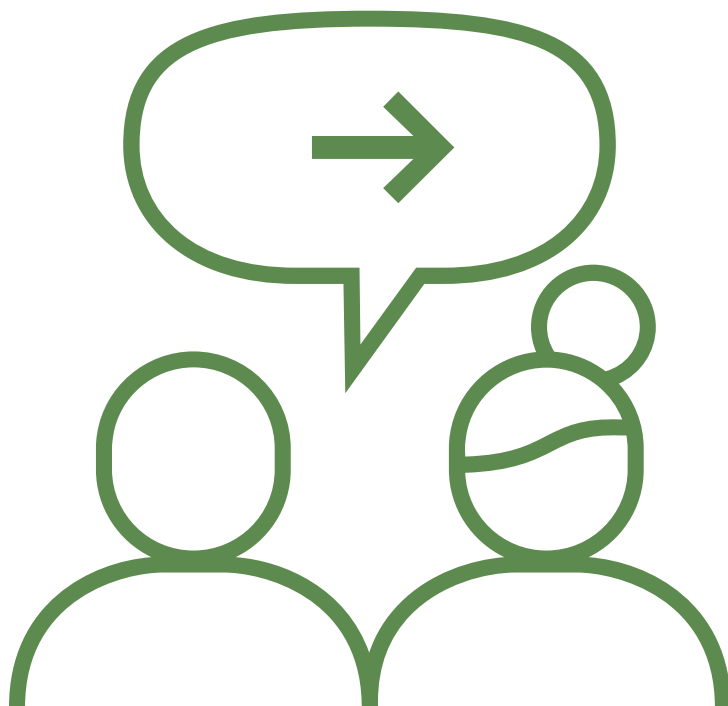
- Formålet med at etablere ordningen
- Hvordan det praktisk skal foregå (Gruppeinddeling, tidsramme m.m.)
- At trivselsmaktermøder bør prioriteres på lige fod med andre opgaver
- At trivselsmakkerordningen er et fortroligt rum
- Men at ens trivselsmakkere har mandat til at gå til leder/TR/AMR, hvis en kollega over længere tid udviser tegn på stress - og på trods af opfordring fra trivselsmakkerne - ikke selv handler på det.

3. Møderne i trivselsmakkergrupperne

- Trivselsmakkergrupperne aftaler internt, hvem der indkalder til møderne. Det kan være en god idé at booke møderne et halvt år frem
- Formen for møderne er op til den enkelte trivselsmakkergruppe. Grupperne kan spise frokost, gå en tur eller mødes på anden vis
- Der er heller ingen givet dagsorden til møderne. Dog er det vigtigt, at man følger formålet, og at hver person får taletid og bliver lyttet til på hvert møde.

4. Løbende evaluering

- Evaluér trivselsmakkerordningen mindst en gang om året på et team- eller personalemøde. Og husk at invitere nye medarbejdere ind i en trivselsmakkergruppe ved opstart.



13. Kulturtrekanten

Hvordan håndterer I stort og langvarigt arbejdspress hos jer?

Målgruppe: Ledere, MED-udvalg, AMG/Trio og teams

Tid: 1,5-2 timer

Kulturen i en organisation, afdeling eller et team kan have stor betydning for udviklingen af stress. Måden I taler om og handler på arbejdspress og overbelastning, kan nemlig både forebygge eller omvendt forværre stress.

Kulturtrekanten er et redskab, som hjælper jer til sammen at:

- Undersøge, hvordan kulturen er hos jer
- Drøfte og aftale, hvordan I kan skabe en mere stressforebyggende kultur.

Vejledning

1.

Print kulturtrekanten ud.

2.

Kig på kulturtrekanten, og overvej, hvordan I typisk handler på stort og langvarigt arbejdspress hos jer?

3.

Sæt ring om de handlinger, der er typiske hos jer.

4.

Drøft følgende spørgsmål med hinanden:

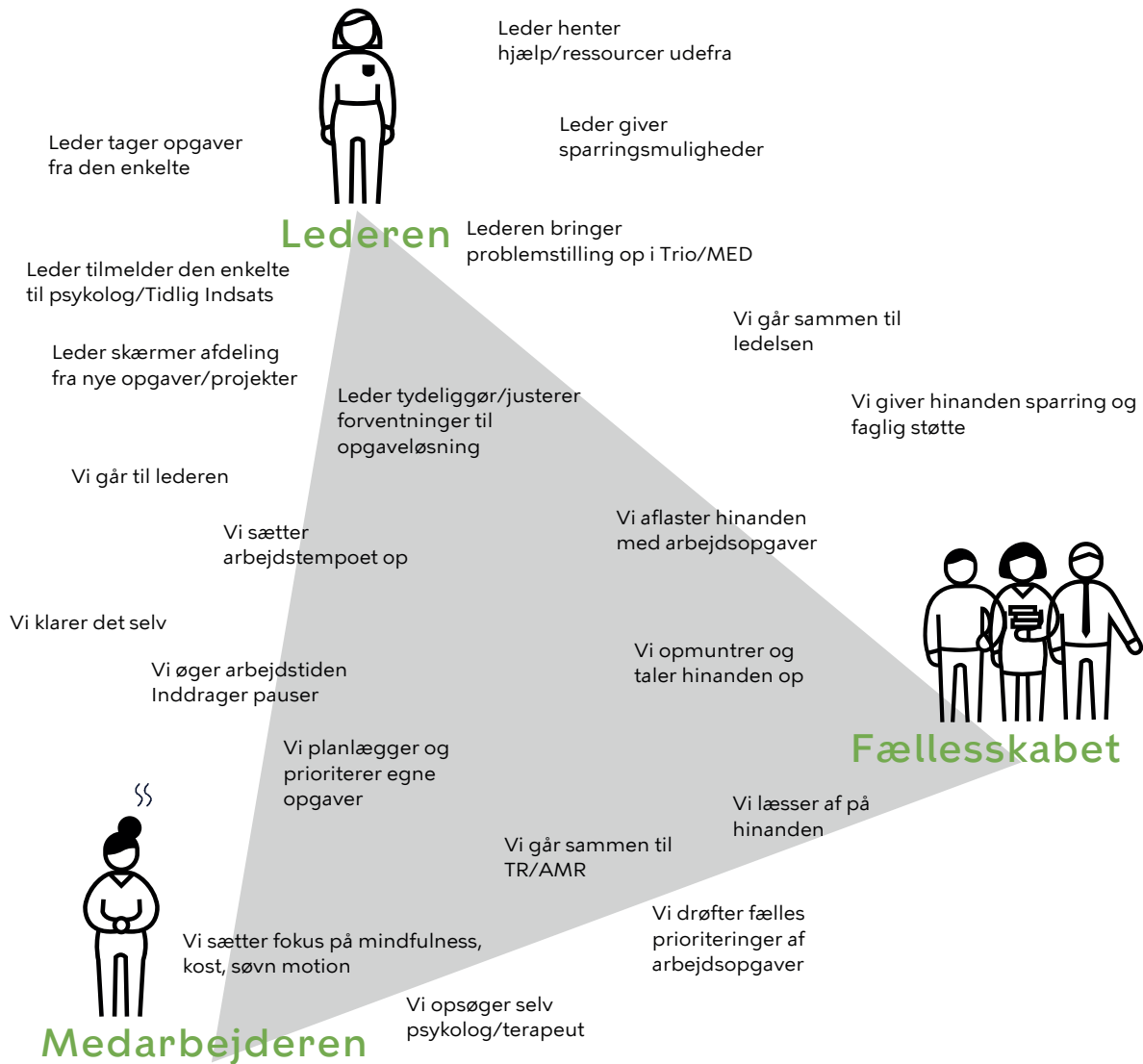
- Hvor er hovedvægten i forhold til de tre hjørner? Hvad gør I mest? Håndterer det selv, vender jer mod fællesskabet eller går til ledelsen?
- Hvad er effekten af disse handlinger? Nytter de noget på den lange bane?
- Er der noget I med fordel kan skrue op eller ned for hos jer for at få en mere bæredygtig, stressforebyggende kultur?

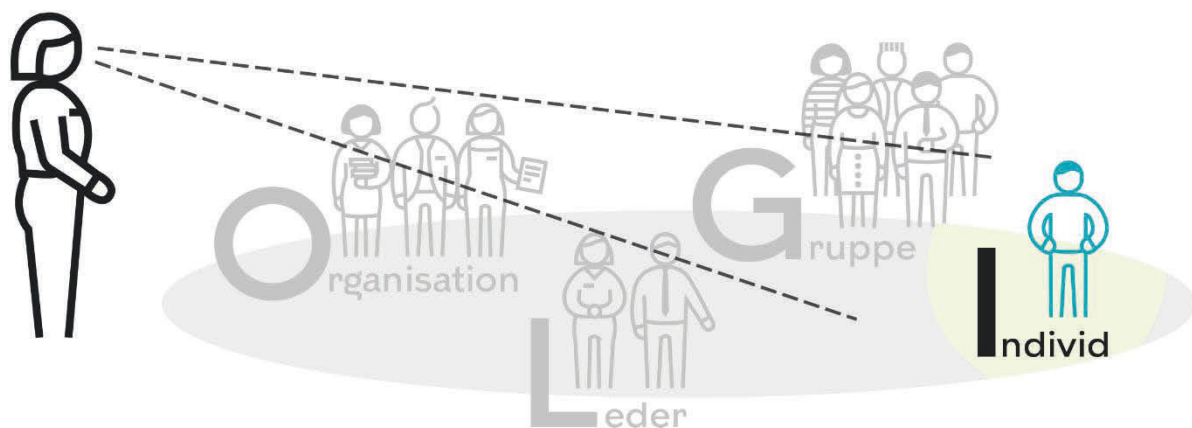
5.

Skriv jeres aftaler ind i en handlingsplan.

Brug evt. handlingsplanen bagerst i kataloget.

Kulturtrekanten





Individ

- Redskaber til den enkelte medarbejder.

Redskaberne på **individ**niveauet retter fokus imod de enkelte medarbejdere. Der er redskaber, der hjælper dig, som leder, til at opfange tidlige tegn på overbelastning og til at holde forebyggende 1:1 samtaler. Der er også redskaber, du kan udlevere til den enkelte medarbejder, så vedkommende selv kan arbejde med at skabe balance og forebygge stress.

14. Medarbejderlandskabet

Hvem er i risikozonen?

Målgruppe: Leder

Tid: 45 minutter -1,5 time

Mange medarbejdere går med det længe, før de deler deres oplevelse af overbelastning med deres leder eller kolleger. Det kan være skamfølelsen, der holder én tilbage. Derfor kan det være en god idé, at du som leder af og til, stopper op og overvejer, hvordan dine medarbejdere hver især trives, og om nogle kan være i risiko for overbelastning og stress - så du kan sætte ind i tide.

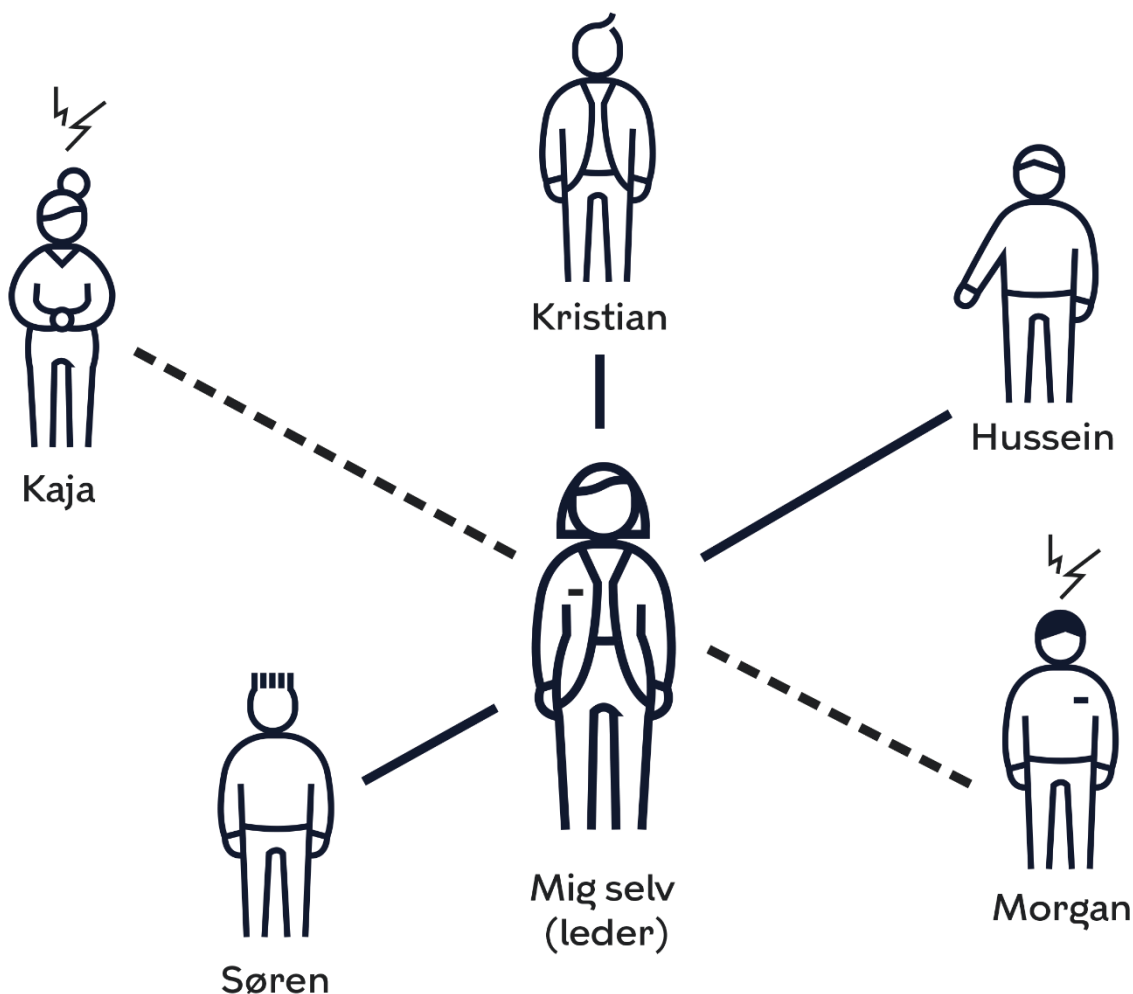
Medarbejderlandskabet hjælper med at skabe overblik over dine medarbejdere og undersøge:

- Hvilke medarbejdere du har en god og mindre god fornemmelse for
- Hvem der er tæt på eller langt væk (fx fysisk eller relationsmæssigt)
- Hvem der kommer af sig selv
- Hvem du skal opsøge mere. Hvem kunne 'gå under radaren'?

Vejledning

- 1.** Tænk på din medarbejdergruppe - hvordan er din føling og kontakt med dem? Ret særligt din opmærksomhed mod dem, som du kan være lidt i tvivl om (se næste side).
- 2.** Tegn nu dig selv i midten og dine medarbejdere rundt om. Tegn nogle længere væk, fordi du sjældent ser dem. Tegn andre tættere på.
- 3.** Tegn nu tykke streger ud til de medarbejdere, hvor du har tilstrækkelig god føling og ingen grund til bekymring. Tegn stiplede streger ud til de medarbejdere, du ikke har tilstrækkelig god føling med eller kan være bekymret for.
- 4.** Vælg en til to medarbejdere, som du i øvelsen bliver opmærksom på, du skal forholde dig lidt mere grundigt til. Se spørgsmålene på næste side.

Medarbejderlandskabet



Overvej og skriv noter i forhold til hver af de medarbejdere, der kommer i dit søgelys:

- Har medarbejderen de rigtige eller det rette antal opgaver?
- Har medarbejderen de rette ressourcer, systemer og samarbejdsrelationer at trække på? Fungerer teamet?
- Har medarbejderen de rette kompetencer?
- Hvilken støtte kunne der evt. være behov for?
- Hvilke ledelsesmæssige handlinger kaldes der på?

Beslut nu med dig selv, hvad denne øvelse giver anledning til. Evt. en samtale med en eller flere af dine medarbejdere. Lad dig gerne inspirere af spørgsmålene i redskabet "Den forebyggende 1:1 samtale".

15. Den forebyggende 1:1 samtale

Den løbende samtale mellem leder og medarbejder

Målgruppe: Leder

Tid: 20-30 minutter pr. medarbejder – gerne i fast frekvens.

1:1 samtalen er en regelmæssig, forebyggende samtale mellem leder og medarbejder. Samtalen handler om medarbejderens trivsel, balance og opgaveløsning. Den tager udgangspunkt i arbejdsopgaverne og er en måde at strukturere den uformelle samtale mellem dig og dine medarbejdere på.

Den forebyggende 1:1 samtale kan du som leder bruge til at:

- Bevare et stærkt fokus på den enkeltes trivsel, opgaveløsning og arbejdsfællesskab
- Nedbringe eller fastholde et lavt sygefravær og forebygge stress.

Vejledning

1:1 samtalen kan tage form efter dit og organisationens behov og muligheder. Her følger et par gode råd:

- Du tager initiativet og indkalder til samtalen. Men fortæl dine medarbejdere, at de har et medansvar for at få talt om dét, der er vigtigt for dem ift. deres opgaveløsning og deres trivsel
- 1:1 samtalen kan afholdes regelmæssigt, fx hver 6. uge afhængig af jeres situation. Gør samtalen til en rutine ved at have en fast plan, lav fx mødeindkaldelser for et halvt år ad gangen
- Alle medarbejdere er forskellige. En fast rutine med 1:1 samtalen sikrer, at alle medarbejdere får tid og rum til at dele deres tanker om egen trivsel, opgaver og arbejdsmiljø. Samtidig får du mulighed for at styrke relationen til dine medarbejdere
- Samtalens varighed kan variere, men afsæt gerne 30 minutter til samtalen
- Samtalen bør også afholdes, selvom der er god trivsel blandt dine medarbejdere. På den måde kan I forebygge trivselsproblematikker eller udfordringer i opgaveløsningen.



Selve samtalen

Afhold samtalen på den måde, der passer dig bedst og stil de spørgsmål, du reelt mangler svar på. En god start er at sætte rammen for samtalen. Du kan evt. følge nedenstående fremgangsmåde:

- **En indledende fase**, hvor du ridser op, hvad formålet med samtalen er
- **En udfoldende fase**, hvor du stiller undersøgende spørgsmål til medarbejderens trivsel, og hvor medarbejderen får lov til at tale frit
- **En afrundende fase**, hvor du samler op på samtalen og evt. noterer, hvis der er lavet konkrete aftaler med medarbejderen.

Kom gerne ind på følgende:

- Hvordan har medarbejderen haft det gennem den seneste tid?
- Hvordan er balancen mellem tid og opgaver?
- Hvordan giver medarbejderens arbejdsopgaver mening?
- Er der noget, der spænder ben for medarbejderen? Hvordan kan I løse det?
- Hvordan oplever medarbejderen, at arbejdsfællesskabet fungerer?
- Hvordan trives medarbejderen generelt i sit arbejde?
- Hvordan løser I sammen evt. udfordringer? Har medarbejderen brug for noget konkret fra dig som leder? Fra teamet? Fra andre?

Efter samtalen

Hvis I laver aftaler, er det vigtigt, du skriver dem ned, så I kan følge op på dem.

Når 1:1-samtalen er forbi, så overvej også:

- Skal du som leder ændre eller undersøge nogle forhold?
- Skal du involvere eller orientere andre parter (medarbejdere, lederkolleger/TR/AMR)?
- Skal du tilbage til din medarbejder med nye spørgsmål?
- Hvornår skal I følge op på dialogen? Aftal gerne et konkret tidspunkt.

16. Skab en bedre balance

Kortlæg, hvad der belaster og beriger dig i dit arbejde – og find den rette balance

Målgruppe: Medarbejder

Tid: 30 minutter

Når vi er pressede, fokuserer vi på at få en masse opgaver løst. Men pres over længere tid kan også gøre, at vi mister overblikket og ikke klart kan se, hvor presset kommer fra, og hvad der kan hjælpe. Ofte kommer vi til at skrue ned for det, som gør os godt og op for tempo, dårlige vaner og forvirring. Det kan dette redskab hjælpe til at rette op på.

Skab en bedre balance har til formål at:

- Give dig et overblik over, hvad der belaster dig her og nu, og hvad du skal skrue op eller ned for, for at genfinde balancen
- Give dig indsigt i dine egne strategier, så du kan forebygge stress på længere sigt.

Vejledning

Vægten er et godt billede på et arbejdsliv i balance.

På den venstre vægtskål ligger de elementer, som kan virke drænende på dig. Som **belaster** dig, hvis der er for meget af det. Det kan fx være:

- For mange eller komplekse opgaver
- Snævre deadlines
- Samarbejdsrelationer, der bøvler.

På den højre vægtskål ligger de elementer, som giver dig energi og overskud. Som **beriger** dig. Det kan fx være:

- Spændende opgaver
- Pauser og restitution
- Hjælp og sparring.

God trivsel forudsætter en passende balance imellem de to vægtskåle. Hvis du fx har for mange vanskelige opgaver, kan du skabe balance ved at afgive, udskyde eller skrue ned for nogle opgaver. Hvis dette ikke er muligt, kan du måske skabe balance ved at få hjælp og sparring.

Målet for dig er nu at finde din rette balance.

Brug skemaet **Belaster - Beriger** på næste side, og skriv det, der umiddelbart falder dig ind, og det, du synes er det væsentligste.

Svar herefter på tre spørgsmål om **dine næste skridt**, som du finder på den følgende side.



Hvad kan særligt belaste dig for tiden?



Hvad kan særligt berige dig for tiden?

1 Fx mængde, sværhedsgrad, og følelsesmæssige krav

Arbejdsopgaver

Fx spændende og berigende opgaver, hjælp og sparring, kompetenceudvikling

2 Fx dagens opbygning, deadlines, og travlhed

Arbejdsdagen

Fx dagens rytmer, variation, pauser og restitution

3 Fx svært samarbejde med kolleger, ledere eller samarbejdspartnere

Relationer

Fx gode relationer til kolleger, ledere eller samarbejdspartnere

4 Fx arbejde hårdere, skjule hvordan du har det eller falde i en honningfælde*

Strategier

Fx trykke på stopknappen**, skabe overblik, dyrke bevægelse og beroligende aktiviteter

5 Tidlige tegn på belastning: Fx søvnproblemer, glemksomhed, irritation eller tristhed

Signaler

Tegn på det går fremad: Fx bedre søvn og humør, mere fokus og virkelyst

***Honningfælder** er det, der kan lokke lige netop dig til at blive overengageret eller tage for mange opgaver på dig. Fx ros eller særligt spændende opgaver.

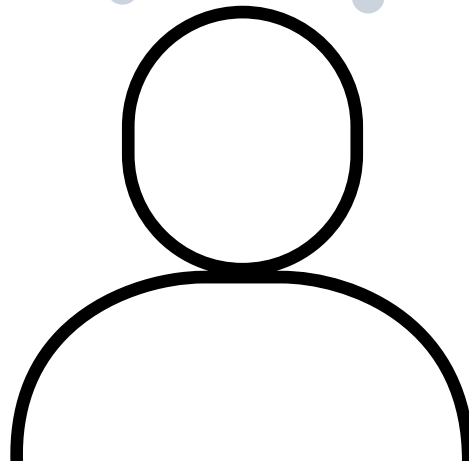
****Stopknapper** er det, der her og nu kan hjælpe dig tilbage i en balance, hvis du står i en presset situation. Fx en snak med din leder eller en ven. Eller nogle dybe vejrtrækninger.

Dine næste skridt

Hvad kan jeg skrue op og ned for,
for at forbedre min balance?

Hvem skal jeg tale videre med,
for at dette kan lykkes? (fx min
leder, kollega eller ven)

Hvad håber jeg har forandret sig
om to uger og på længere sigt?



Hvis du ønsker at dykke yderligere ned i nogle af de faktorer, du selv har kontrol over, og som forebygger stress – nemlig restitution og relationer – så gå videre til de næste to redskaber:

- "Find dine åndehuller" hjælper dig til at prioritere restitution i dagligdagen, så du fremmer et bæredygtigt arbejdsliv på den lange bane.
- "Dit relationslandskab" hjælper dig til at få øje på og skærpe dine relationer på arbejdet med henblik på at forebygge stress,

17. Find dine åndehuller

Forebyg og håndtér stress med daglig restitution

Målgruppe: Medarbejder (og leder)

Tid: 1 time

I perioder med travlhed og pres kan vi nemt komme til at glemme pauser eller anden form for restitution. Men restitution er nødvendigt for at kunne trives i et krævende arbejdsliv. Vi har brug for nogle åndehuller.

Vores krop og nervesystem har brug for at veksle mellem aktivering og restitution. Hvis vi gennem lang tid arbejder uden at stoppe op, slider det på vores evne til at præstere. Det slider også på vores evne til at slappe af, fordi kroppen begynder at opføre sig som om, vi hele tiden er i fare. For at undgå dette, er det nødvendigt at restituere og holde daglige pauser løbende - både små og store.

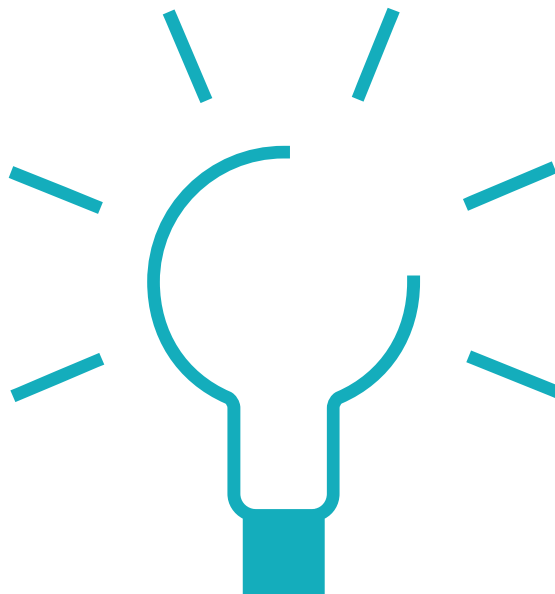
Find dine åndehuller hjælper dig til at:

- Finde en daglig aktivitet, der bidrager til ro og restitution
- Forebygge mistrivsel og stress på den lange bane.

Vejledning

- 1.** Fastlæg en daglig aktivitet – et åndehul: Tænk over en aktivitet, du kan udføre hver dag, som bidrager til restitution og velvære for dig. Aktiviteten kan både ligge om morgenen, i løbet af arbejdsdagen eller efter fyraften. Det kan fx være en gåtur, en start på arbejdsdagen, der hjælper dig til at skabe overblik, eller noget du gør for at slappe af, når du kommer hjem.
- 2.** Vælg et nogenlunde fast tidspunkt for aktiviteten.
- 3.** Notér for dig selv og evaluer løbende:

Hvad vil jeg gøre hver dag:	
Hvornår vil jeg gøre det:	
Hvilken effekt har det på mig (udfyldes løbende):	



Tips til "Hvad vil jeg gøre hver dag"

Overvej, hvad der kunne virke rart, enkelt og tilgængeligt for dig, så det også er realistisk, at du kan udføre aktiviteten hver dag. God restitution er ofte noget, der adskiller sig fra, hvad vi ellers laver i arbejdet. Hvis du forholder dig til mange mennesker på arbejdet, kan du have brug for at være alene. Sidder du meget stille, kan du have brug for fysisk bevægelse.

Tips til "Hvornår vil jeg gøre det"

For at opnå effekt er det vigtigt, at du udfører aktiviteten kontinuerligt. Men det kan være svært at holde fast i nye vaner, når travlheden ansporer os til at gøre, som vi plejer. Forskning viser, at nye vaner hjælpes på vej af, at aktiviteten kobles til noget andet, som vi allerede gør fast hver dag, fx transport, børste tænder, frokost, et dagligt møde etc.

Tips til "Hvilken effekt har det på mig"

Overvej løbende, fx en gang om ugen, hvilken effekt aktiviteten har på din krop (fx overskud, vejrtrækning) og på dit mentale velbefindende (fx humør, motivation).

18. Dit relationslandskab

Styrk dine relationer, og forebyg stress

Målgruppe: Medarbejdere

Tid: 15-20 minutter

Vores sociale relationer har stor betydning for vores trivsel og helbred. Vi ved, at nogle af de vigtigste midler mod stress er social støtte og tillidsfulde relationer. Og det gælder både den støtte, vi modtager fra andre, men også den vi giver.

Social støtte kan findes i både dit private netværk og i dit arbejdsfællesskab. I dette redskab fokuserer vi på arbejdsfællesskabet, men du kan også bruge redskabet bredt for hele dit netværk.

Dit relationslandskab hjælper dig til at:

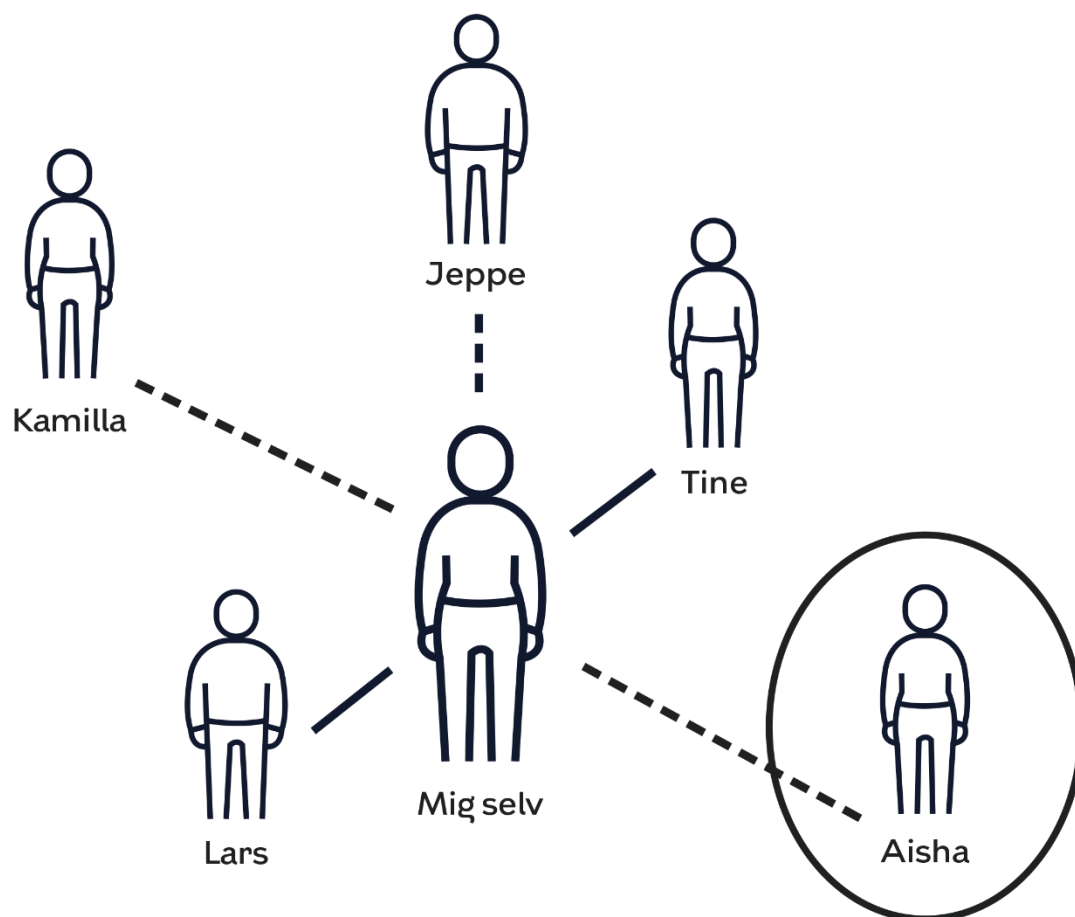
- Konkretisere, hvad der er særligt hjælpsomt for dig i dine arbejdsrelationer
- Få øje på, hvilke handlinger, der kan styrke dine relationer, og dermed forebygge mistrivsel og stress.

Vejledning

- 1.** Tegn dig selv i midten af et A4-ark (se eksempel på næste side).
- 2.** Tegn herefter dine relationer i dit arbejdsfællesskab rundt om dig, dvs. dine kollegaer, din leder og eventuelle andre tætte samarbejdspartnere. Tegn personen tæt på dig, hvis vedkommende er fysisk tæt på dig, eller I ofte er i kontakt. Tegn personen længere væk, hvis vedkommende er fysisk længere fra dig, eller I sjældent er i kontakt.
- 3.** Tegn en tyk streg mellem dig og din relationer, der hvor relationen er god og nær – og en stiplet streg dér, hvor relationen er mindre god eller nær.
- 4.** Udvalg (mindst) én person, du tænker, har en gavnlig indflydelse på dig og mindsker din belastning. Det kan både være en af dine mindre nære relationer eller en nær relation, du tænker kan styrkes yderligere. Sæt en ring om denne person.
- 5.** Overvej nu følgende:
 - Hvad er det særligt hjælpsomt, at den anden gør?
 - Hvad gør jeg selv for at støtte eller hjælpe den anden vej?
 - Hvad kunne vi to gøre mere af?
- 6.** Vælg nu én eller flere konkrete handlinger, som du vurderer, kan styrke relationen – og derved virke som værn mod stress.


Lav evt. samme øvelse med flere af dine relationer.

Relationslandskab



Handlingsplan Forebyg stress på arbejdspladsen

Hvad vil vi sætte fokus på?	Hvordan vil vi gøre det?	Hvem skal have en særlig rolle her?	Hvornår skal næste skridt tages?	Opfølgning Hvordan og hvornår følger vi op?

Organisation 

Leder 

Gruppe 

Individ 

Referencer og links

Redskaberne i dette katalog er udviklet, afprøvet og tilpasset på baggrund af mange års praktisk erfaring med stressforebyggende arbejde på Københavns Kommunes arbejdspladser.

Det er udarbejdet af konsulenter i Arbejds miljø København tilknyttet P.S. – Indsats for Psykisk Sundhed i Københavns Kommune (Mette Kjærgaard Svendsen, Lasse Rønnoe, Anna Birk, Louise Nøhr Henriksen, Morten Kallehauge og Tina Høholt) i nært samarbejde med øvrige kolleger fra Arbejds miljø København samt samarbejdspartnere i Københavns Kommune.

Vi har undervejs været inspireret af en lang række af dygtige teoretikere, praktikere og fagkolleger rundt omkring i landet og verden.

Derfor skylder vi blandt andre stor tak til: Malene Friis Andersen og Marie Kingston, Svend Brinkmann, Michael Martini, Mads Krarup og Caroline Ahlgren Tøttrup, Per Hulstrøm og Vivi Bach Pedersen, Tanja Kierkegaard, Amy Edmundson og mange flere.

I Arbejds miljø København udvikler vi løbende redskaber til brug på arbejdspladserne i Københavns Kommune. Vi præsenterer nogle af dem herunder.

Artikelserie i "Ledelse i dag" om at forebygge stress

Artiklerne er målrettet ledere, der gerne vil forebygge stress - og samtidig styrke opgaveløsning og trivsel på arbejdspladsen. Find artiklerne på www.arbejdsmiljoe.kk.dk/ps. Der er i alt fire artikler:

- Stress skal forebygges organisatorisk
- Stress i lederteamet
- Forebyg stress med selvledelse
- Opfang og håndtér stress hos den enkelte medarbejder

Spillet "På forkant"

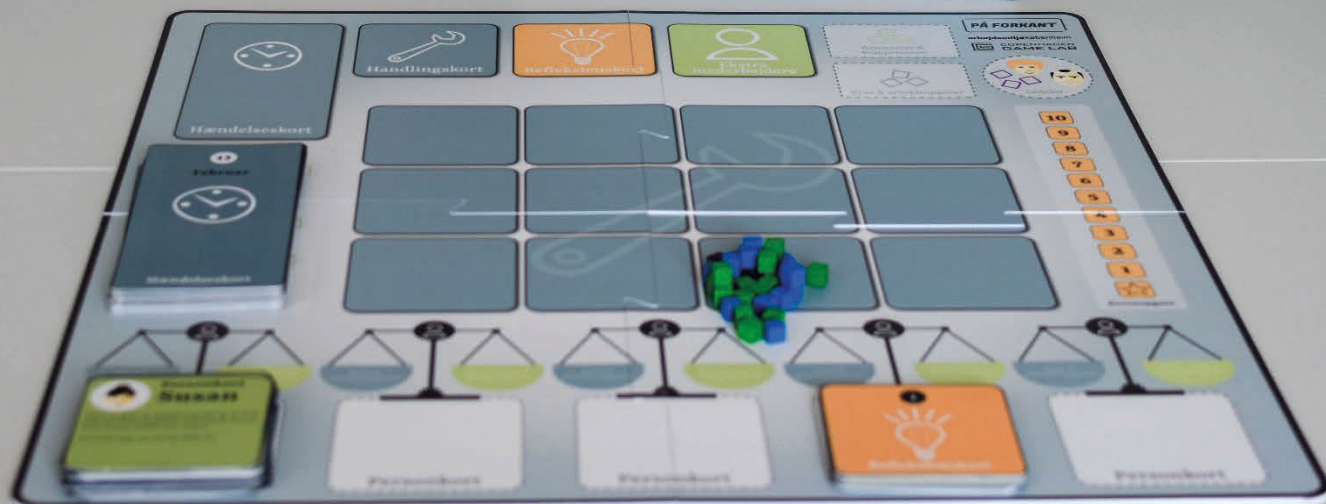
"På forkant" er et spil, hvor man på legende vis bliver klogere på, hvordan stress opstår, og hvordan det kan forebygges. Målgruppen for spillet er medarbejdergrupper og ledere.

Deltagerne bliver ført igennem et år på en arbejdsplads under pres. Som team skal man i fællesskab lykkes med kerneopgaven og samtidig opbygge en kultur og træffe de rette beslutninger, så man forebygger stress. Deltagerne reflekterer løbende over, hvordan pointer kan overføres til egen arbejdsplads, og til sidst hvilke konkrete tiltag man vil sætte i værk.

Spillet tager 1,5 - 2 timer at spille.

På forkant

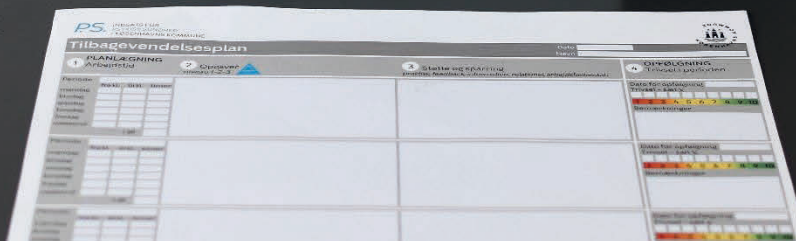
Kontakt Arbejdsmiljø
København, hvis I gerne vil
afprøve spillet sammen med en
konsulent fra P.S. - Indsats for
Psykisk Sundhed i Københavns
Kommune.



Trin for trin tilbage

Skema og vejledning til
ledere, som gerne vil lave
en god tilbagevendelses-
plan i dialog med
medarbejderen.

Læs mere
og find skema og
vejledning på
www.arbejdsmiljoe.kk.dk/ps



Forebyg stress på arbejdspladsen

Kataloget er en håndsrækning til lederens arbejde med at forebygge og håndtere overbelastning og stress – og at styrke trivsel og opgaveløsning på arbejdspladsen. Gerne i samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanter, Trio, MED-udvalget eller andre nøgleaktører

I kataloget finder du konkrete redskaber, som kan bruges både bredt i organisationen, i dit ledelsesteam, i din afdeling eller til dig selv - ligesom du kan dele flere af redskaberne med dine medarbejdere.

Kataloget er udviklet af *P.S. – Indsats for Psykisk Sundhed i Københavns Kommune*, som er en strategisk forebyggende indsats mod stress på arbejdspladsen.

Læs mere på www.arbejdsmiljoe.kk.dk/ps