



🕒 5 min. 👁️ 📌 18-05-2018

# Kend dine medarbejdere og reducér stress

Det kan betale sig at lære dine medarbejdere godt at kende. For hvis du kender dine medarbejdere, kan du bedre forebygge stress, konkluderer ny forskning. Læs om, hvordan du udfører investerende ledelse, og hvilke barrierer du kan møde.

## Skribentinfo



[Janne Skakon](#)

psykolog og ph.d

Institut for Psykologi, Københavns Universitet



[Tanja Kirkegaard](#)

psykolog og ph.d

Arbejdsmedicin, Hospitalsenheden Vest

**N**år dine medarbejdere oplever, at du er tilgængelig, forebygger det stress. Det handler om at have en åben attitude med smil og et 'godmorgen', når du møder på arbejde. Men også at du er fysisk tilgængelig; er på gulvet sammen med medarbejderne og hører, hvordan det går, hvordan de trives, eller bare lige ser dem i øjnene for at fornemme, om de er ok.

Et forskningsprojekt viser, at det giver mindre stress hos medarbejdere, når lederen investerer tid i dem.

Men det er ikke nok at være tilgængelig for dine medarbejdere, du skal også handle, hvis du fornemmer, at noget ikke er, som det skal være.

## Nøglesamtalen - når en medarbejder føler pres

Når en medarbejder mærker stresssymptomer og har brug for hjælp, skal du tage en samtale med vedkommende. Denne stresssamtale kaldes for "nøglesamtalen", og den er afgørende for det videre forløb. Forskningsprojektet har fundet frem til, at flere medarbejdere sygemeldte sig efter denne samtale med deres leder. Dvs. samtalen gik stik modsat, hvad der var intentionen med den. En forklaring på det er,

at lederens måde at møde medarbejderen og kommunikere med medarbejderen på gik skævt, og at der ikke blev handlet på de ting, medarbejderen oplevede som problematiske.

Derfor er det afgørende, at du gør dig tanker om, hvordan du afholder en samtale, der både passer til din ledelsesstil og den pågældende medarbejder.

### **Fire tilgange til nøglesamtalen**

Der er overordnet fire ledelses tilgange til en samtale med en medarbejder med stresssymptomer. Du vil sandsynligvis bruge en eller flere tilgange i samtalen. Når du balancerer tilgangene, opnår du størst sandsynlighed for en konstruktiv samtale. Hvilken tilgang du vælger, handler om egne personlige præferencer og temperament, relationen til medarbejderen og den specifikke organisationskultur.

En samtale som denne kræver en vis selvindsigt som leder. Du bør stille dig selv spørgsmålet: Hvilken ledelsestilgang er min fortrukne og ikke mindst min refleks, når der er travlhed? Hvad skal jeg være særligt opmærksom på for at balancere empati, forståelse, afgrænsning og handling i samtalen?

#### **1. Den empatiske tilgang**

**Kendetegn:** Du engagerer dig udpræget i medarbejderens psykiske velbefindende og medarbejderen bliver mødt lyttende og spejlende, og problemerne bliver umiddelbart taget alvorligt og udfoldet i løbet af samtalen.

**Udfordringer:** Du risikerer at engagere dig for meget ud fra et følelsesmæssigt perspektiv og selv at blive drænet for ressourcer. Samtidig kan du forfalde til at udskyde andre handlinger, fordi den primære energi lægges i selve samtalen. Derfor bliver der ikke gjort noget ved de arbejdsmæssige forhold, som medarbejderen oplever som problematiske.

#### **2. Den teoretiske tilgang**

**Kendetegn:** Du har fokus på at forstå problematikken til bunds for at kunne handle hensigtsmæssigt. Du bruger meget energi på at spørge ind til forskellige ting og forholder dig undersøgende til samtalen med det formål at indfange alle forhold, der kan have betydning for problematikken.

**Udfordringer:** Du venter ofte med at handle, fordi alle detaljer og vinkler skal med, og det kan resultere i, at du handler for sent. Og så kan du stå tilbage med en sygemelding. Medarbejderen kan stå tilbage med en oplevelse af, at der ikke bliver handlet i tide, og at han reelt ikke bliver hørt.

#### **3. Den reservede tilgang**

**Kendetegn:** Du har stor respekt for at opretholde grænsen mellem arbejdsliv og privatliv og ønsker ikke, at medarbejderen skal udlevere sine følelser og sit privatliv. Når du vælger denne tilgang, har du det ofte heller ikke godt med følelsesudbrud og fortællinger om private og personlige forhold.

**Udfordringer:** Med denne tilgang risikerer du at virke afvisende overfor en medarbejder, som er følelsesladet, eller hvor problematikken er af følelsesmæssig, relationel eller personlig karakter. Samtalen kan køre skævt, fordi du ikke får spurgt ind til de potentielt centrale forhold og dermed heller ikke ved, hvordan medarbejderen hjælpes bedst. Medarbejderen kan stå tilbage med en følelse af ikke at være

blevet hørt eller mødt, at der ikke bliver handlet i forhold til udfordringerne.

#### 4. Den praktiske tilgang

**Kendetegn:** Du handler gerne hurtigt og har gang i mange ting på samme tid. Det er ikke altid, at du giver dig tid til at høre tingene til ende – til gengæld træffes de hurtige beslutninger med skråsikkerhed.

**Udfordringer:** Når du går ind i en samtale med denne tilgang, er der risiko for, at der rykkes direkte til handling, uden at problematikken er tilstrækkeligt belyst og udfoldet. Du risikerer at stå med en medarbejder, der ikke føler sig hørt eller forstået, og hvor handlingen i værste fald kan forværre situationen for medarbejderen.

##### Barrierer for investerende lederskab

Selvom du kan gøre meget for at forebygge stress og din tilgang til samtalen, så er der også nogle rammer, som har indflydelse på dine muligheder for at gøre noget. Forskningsprojektet identificerede en række barrierer, som kan overkommes, men gør det sværere for dig at udøve den investerende ledelse, som kan forebygge stress blandt medarbejderne.

- **For store medarbejdergrupper:** Med for mange medarbejdere bliver det svært for dig at være nærværende og tilgængelig. Overvej, om du kan indføre mindre teams med teamkoordinatorer, som både hjælper med koordinering af opgaver, og som holder øje med medarbejdernes trivsel og sikrer feedback til dig.
- **Mange ledelsesskift:** Det tager tid, før medarbejderne føler sig tilstrækkeligt trygge ved en ny leder, så de henvender sig med problemer. Er du ny leder, er det en god idé at sætte tid af til 1:1 samtaler, følge op på dem, signalere, at medarbejderne kan komme til dig, hvis de oplever belastninger, og at du handler på det.
- **Manglende ledersparring:** Ledelseskulturen er ofte præget af en særlig implicit forståelse af, hvad der kendetegner en god leder. Og det er ofte én, der er robust og kan klare mosten. Det kan betyde, at ledersparringen ikke kommer omkring de emner, der udfordrer dig personligt. Sørg derfor for at sætte sparringen i system og drøfte og dele erfaringer om håndtering af medarbejdertrivsel og stress.
- **Manglende viden om psykisk arbejdsmiljø:** Mange ledergrupper kan have gavn af at komme på det samme stressforebyggende kursus, så de har et fælles sprog om stress og bedre kan sparre og udveksle erfaringer med hinanden.
- **Mange administrative opgaver:** Mange ledere i undersøgelsen pegede på, at de havde for mange administrative opgaver, der går ud over tid til personaleledelse. Her er det vigtigt, at den øverste ledelse prioriterer og har fokus på at skabe rum til egentlig personaleledelse.
- **Fysisk afstand:** Når du ikke ser dine medarbejdere dagligt, og er nødsaget til at lede på distancen, er det sværere at holde trit med medarbejdernes trivsel. Her skal du prioritere 1:1 samtaler i højere grad end ellers, være synlig ved fx at prioritere personalemøder, understøtte en kultur, hvor medarbejderne passer på hinanden og holder øje med hinandens trivsel, svare på mails inden for et aftalt tidsrum, og at ringe tilbage hurtigst muligt, så de mærker tilgængelighed på trods af afstand.

Forskningsprojektet er finansieret af Staben, Hospitalsenheden Vest og Herning Kommune og udgår fra Arbejdsmedicin, Herning, Hospitalsenheden Vest. Projektleder er psykolog, ph.d. Tanja Kirkegaard i samarbejde med psykolog, ph.d. Janne Skakon, Institut for Psykologi ved Københavns Universitet. I løbet af projektet er der foretaget 32 interviews med ledere og medarbejdere på både offentlige og private arbejdspladser. De har interviewet ledere og disses medarbejdere, der har været sygemeldt med stress og medarbejdere, der var tæt på, men undgik en stressrelateret sygemelding, på grund af tiltag fra ledelsen. Det er disse interviews, der udgør baggrunden for anbefalingerne i forskningsprojektet.

Læs meget mere om investerende ledelse og forebyggelse af medarbejdernes stress i [denne rapport](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/nyt/nyheder/2018/marts/19_mindre-stress-naar-ledere-investerer-tid-i-deres-medarbejdere) ([http://www.arbejdsmiljoviden.dk/nyt/nyheder/2018/marts/19\\_mindre-stress-naar-ledere-investerer-tid-i-deres-medarbejdere](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/nyt/nyheder/2018/marts/19_mindre-stress-naar-ledere-investerer-tid-i-deres-medarbejdere))

**Læs også:** [5 belastninger der knækker din medarbejder](#)