

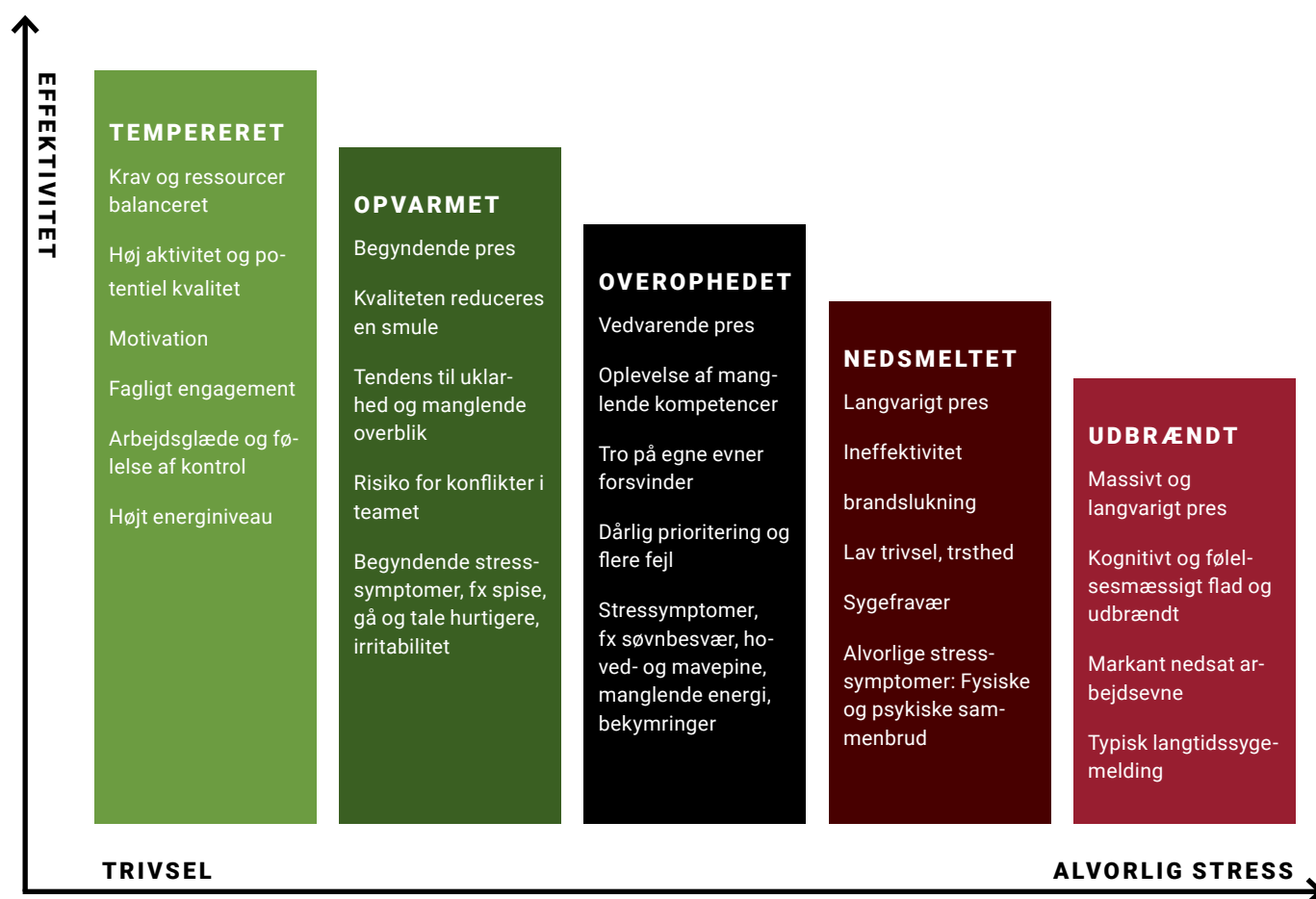
På vej mod overophedning?

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

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

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

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



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

DEN TEMPEREREDE FASE

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

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

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

DEN OPVARMEDE FASE

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

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

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

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

DEN OVEROPHEDEDE FASE

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

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



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

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

HJÆLP MEDARBEJDERNE I TIDE

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

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

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

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

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

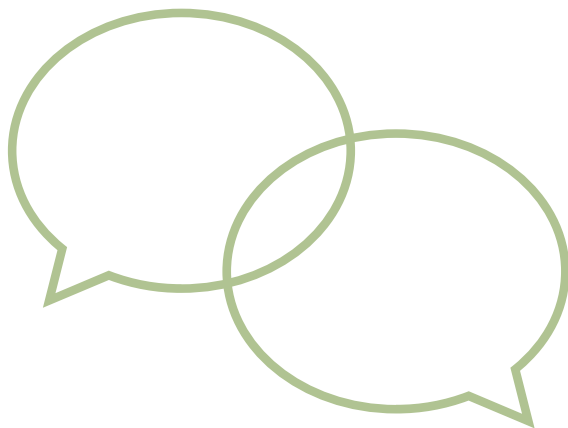
Værktøj: Stresstrappen

Skab et fælles sprog om stress

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

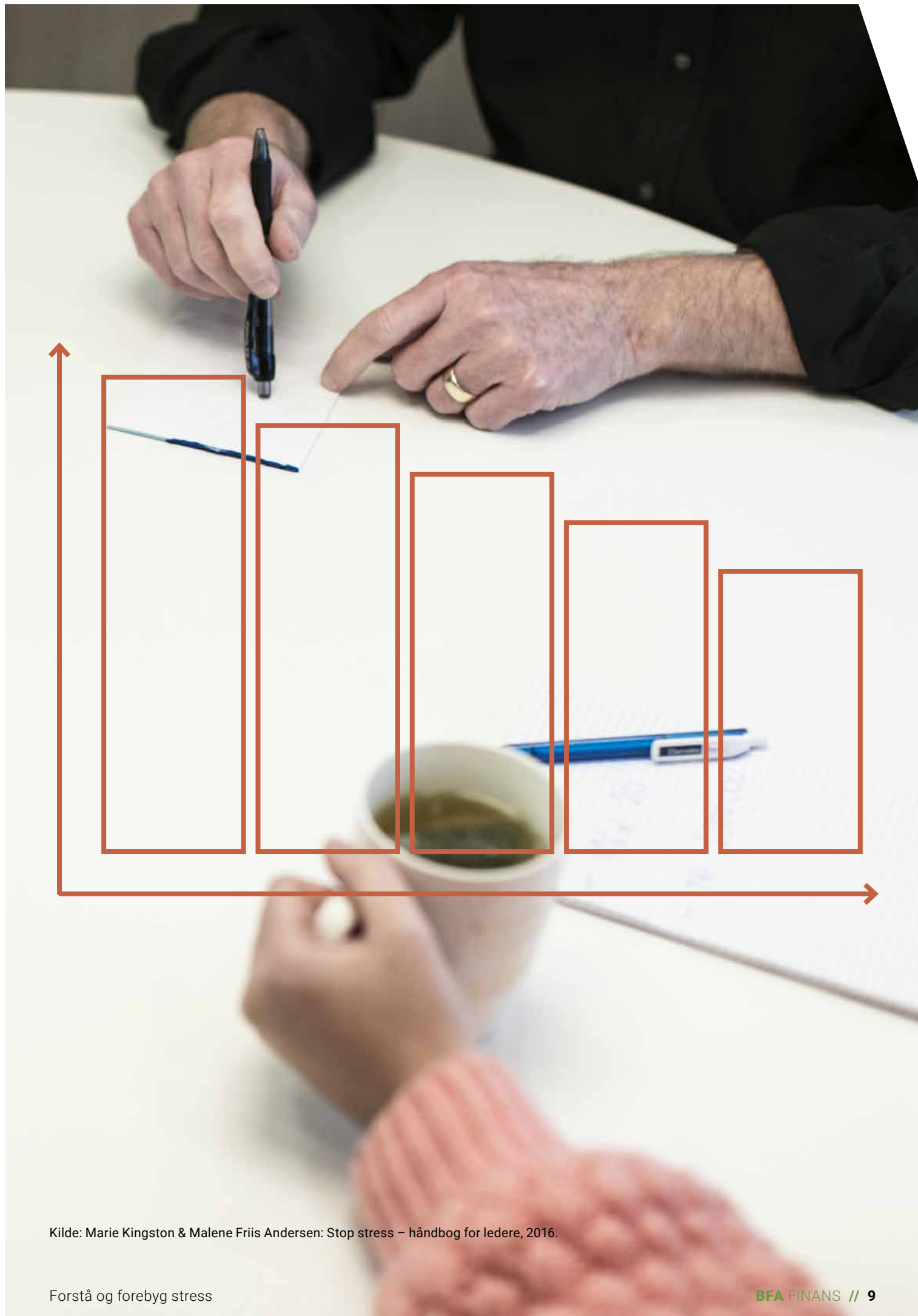
Stresstrappen kan være et godt værktøj til dette formål. For en medarbejder er det nemmere at sige til dig som leder: "Jeg tror, jeg er på vej ind i den overophedede fase", end at sige "Jeg sover ikke om natten og er bange for, at jeg ikke kan klare mit job".

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



I kan fx arbejde med stresstrappen ud fra følgende metode:

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



Kilde: Marie Kingston & Malene Friis Andersen: Stop stress – håndbog for ledere, 2016.