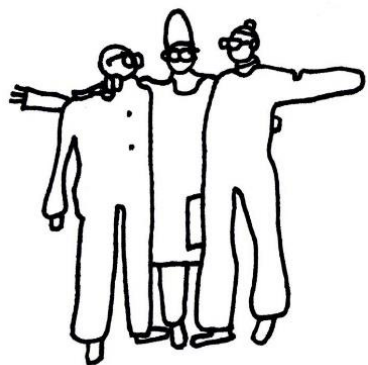




Masterclass om stressforebyggende ledelse:

Ledelsesredskaber til at forebygge stress i organisationen og ledergruppen

v. Mette Kjærgaard Svendsen, Chefkonsulent, projektleder i PS og specialist i arbejds- og organisationspsykologi, Arbejdsmiljø København



Strategisk indsats
**mod
stress**
ydelser 2020



Forskellige tilgange til stressforebyggelse



Primær strategi

Mål: At reducere kilderne til stress

Tilgang: Fokus på ledelse, organisering, arbejdsgange, kultur og strukturer

Redskaber: Hvor trykker skoen, kulturtrekanten, ledergruppedrøftelser



Sekundær strategi

Mål: At hjælpe personer til at klare udfordringerne og forstå hvordan de skal respondere på stresssymptomer

Tilgange: Coping-strategier, outlookkurser, mindfulness



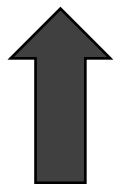
Tertiær strategi

Mål: At håndtere og behandle når personer oplever stress

Tilgange: Den enkelte sendes til psykolog, hjemsendelse, fratages opgaver, får hjælp og støtte til opgaveløsning

Proaktiv tilgang

Reaktiv tilgang



En chef et sted i kommunen



"Jeg synes, at jeg har forsøgt mig med alt, hvad jeg evner.

De seneste år har vist mig, at enten skal jeg skærme mine medarbejdere med den konsekvens, at jeg selv må løse en del af deres opgaver og dermed selv blive stresset.

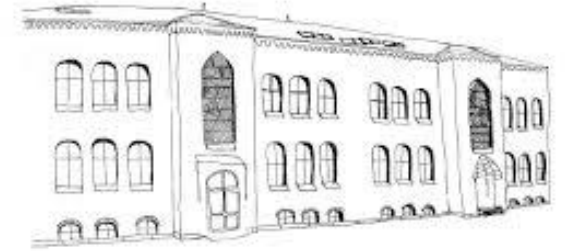
Alternativt skal jeg - ligesom de fleste af mine lederkolleger - lade presset sive nedad til medarbejderne, og så bliver de frustrerede og pressede, siger op eller bliver sygemeldte.



En skole i København

Effekter:

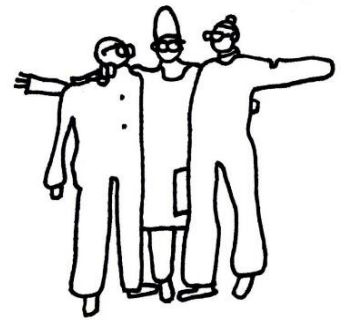
1. Fald i sygefravær fra 23-10 dage.
2. ALLE tager nu ansvar for at opfange og handle på tidlige tegn på stress. Opsøgende, insisterende og hurtigt ude.
3. Medarbejderne løser generelt flere ting selv og sammen. Færre konflikter og problemer havner på ledelsens kontor.



Redskaber der kan gøre det lettere at:



- Tale om stress på **nyttige måder**
- Forebygge **stress organisatorisk** – kultur og strukturer
- Styrke den **psykologiske sikkerhed** i lederteamet – et fundament for bæredygtig ledelse



Find redskaberne på www.amk.kk.dk/ps



Nyttige samtaler om stress



Jeg er helt ærligt bange for at begynde at "kratte i overfladen". For hvad nu hvis det giver anledning til at hun bryder sammen og melder sig syg? Så står jeg med et helt uoverskueligt problem



P.S.

VI **SKAL** TALE OM PSYKISK OVERBELASTNING
OG STRESS PÅ **NYTTIGE** MÅDER

Tal om stress på NYTTIGE måder



- Tag det **alvorligt** - undgå bagatellisering og tabuisering
- Fokuser på **konkrete** årsager og løsninger - undgå abstrakte generaliseringer
- Lad **opgaverne** være omdrejningspunkt - ikke følelserne
- Tal **aktøren** frem - Undgå offerliggørelse og forfærdeliggørelse

*Nyttige
samtaler om
stress behøver
slet ikke
indeholde
ordet stress*



P.S.

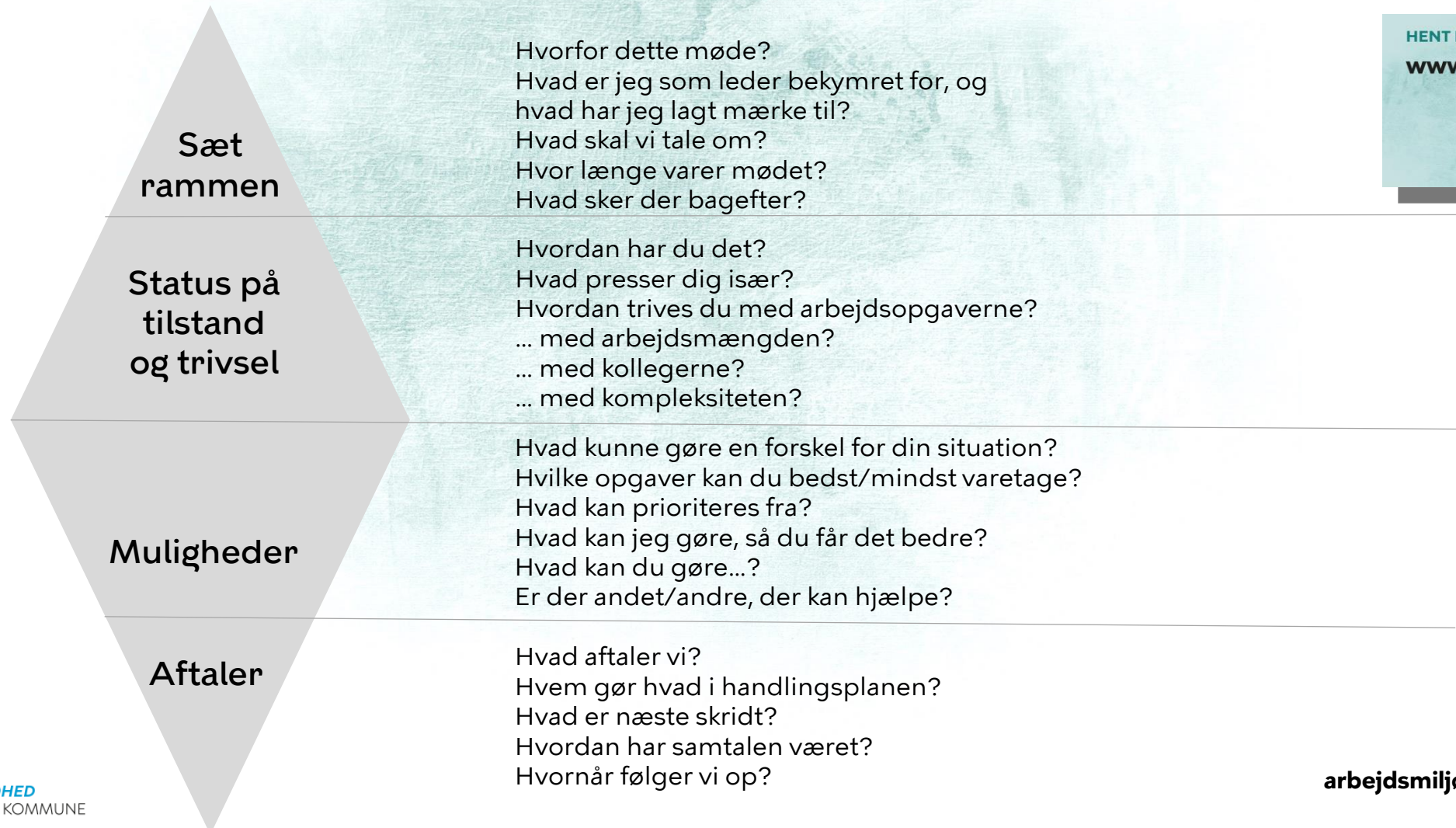
VI **SKAL** TALE OM PSYKISK OVERBELASTNING
OG STRESS PÅ **NYTTIGE** MÅDER

Samtalediamanten I

– Guide til leders samtale med medarbejder



HENT REDSKABET
www.amk.kk.dk/ps



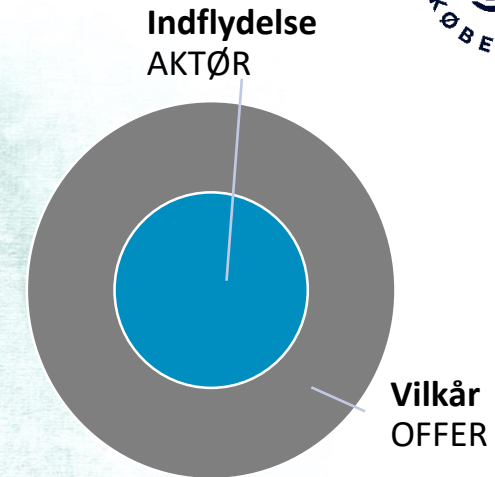
Dit mindset har betydning

Studie fra Wisconsin university 2012

- 30.000 amerikanere. 8 år. Spørgsmål om stressniveau og tænkning om stress.
- 43% øget risiko for tidlig død ved højeste stressniveau
- Dem heraf som *ikke* mente stressen var farlig for dem, havde studiets mindste risiko for at dø tidligt – også mindre end de personer der oplevede ingen eller minimal stress
- Kontroversiel konklusion: **Stress er kun skadelig for dig, hvis du tror det er skadeligt!**

Kontrolstudie fra Harvard University - Forskerne kunne ikke tro på det

- Testede 50 personer for stress
- Lærte halvdelen at håndtere deres tanker om stress anderledes: Fx fokusere på det man kan gøre noget ved, vurdere handlemuligheder og tage affære.
- Re-test: Den halvdel som havde lært at tænke anderledes om stress, responderede ikke længere på stresstesten!



Hvordan kan I som ledere få **samtalerne og kulturen** til at "emme" af aktørens mindset?



Organisatorisk forebyggelse af stress



Hvor trykker skoen hos os?

Et dialogredskab til ledergruppen, MED, trio, teamet eller afdelingen

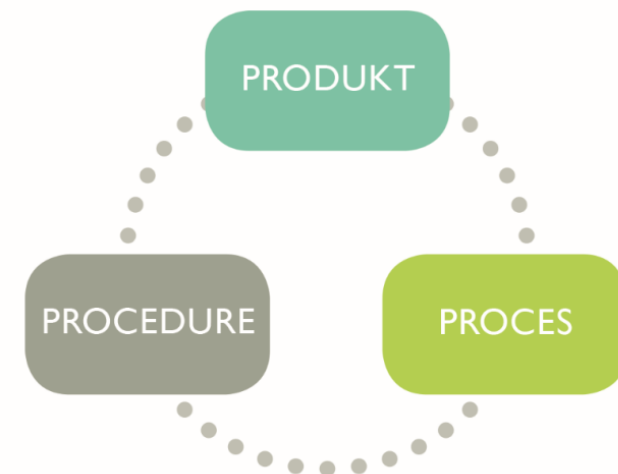
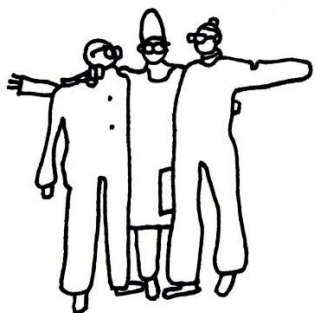
HENT REDSKABET

www.amk.kk.dk/ps



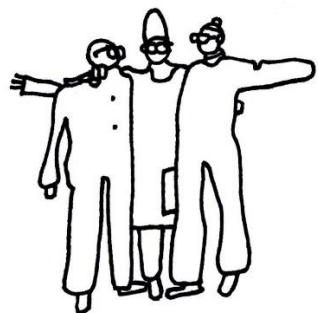
Formål:

- Få **overblik** over, hvilke organisatoriske forhold der giver næring til stress i organisationen.
- Igangsætte en **nyttig organisatorisk indsats** med henblik på at reducere stress i organisationen.

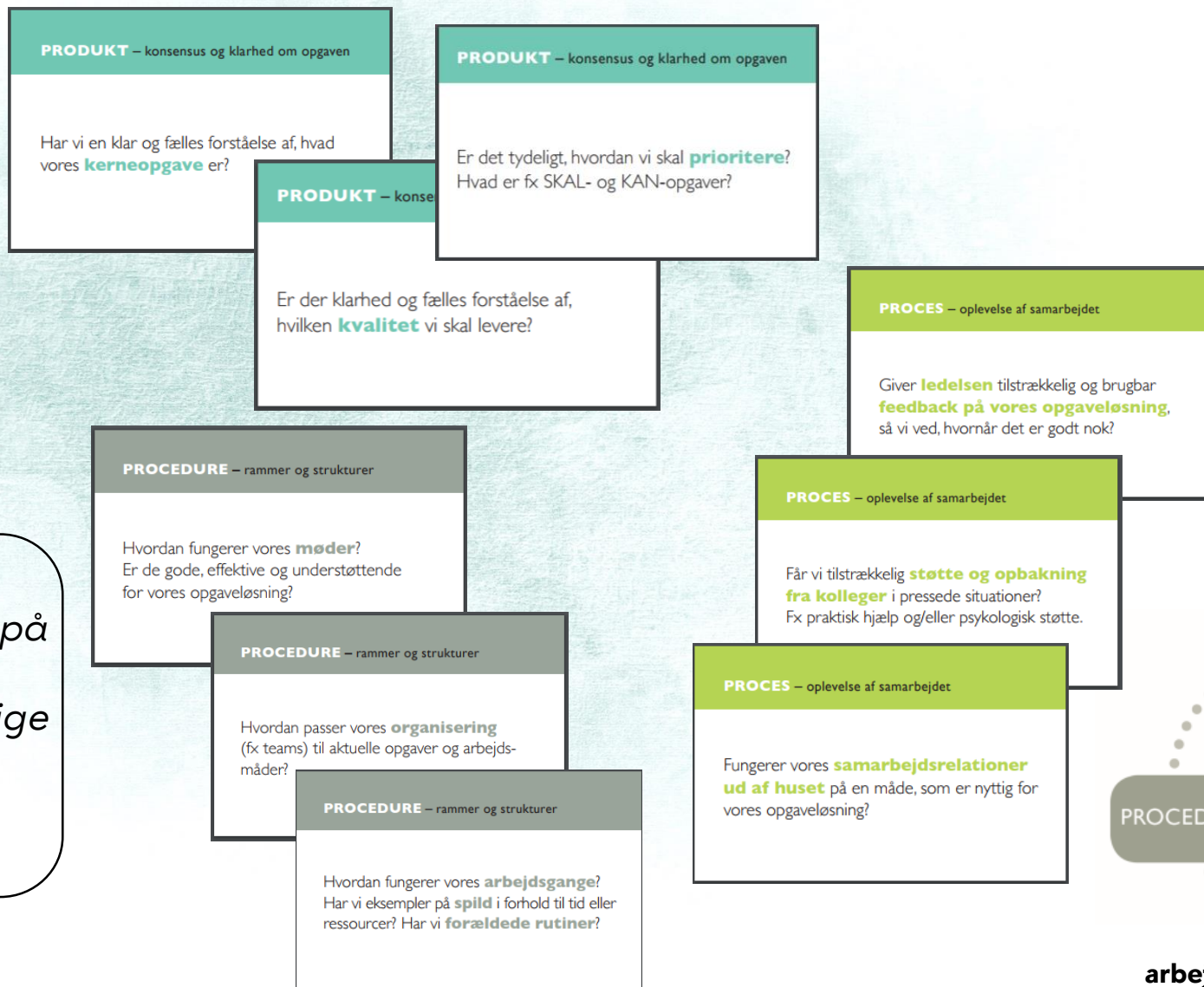


Hvor trykker skoen hos os?

Hvilket spørgsmål er **mest nyttigt** at sætte fokus på, hvis vi skal forebygge stress i vores organisation?

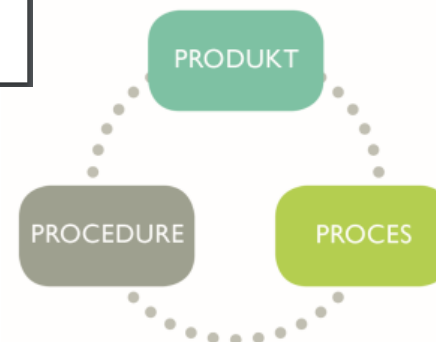


Hvordan skal vi **konkret handle** på dette, så vi reducerer unødige kilder til stress i vores organisation?

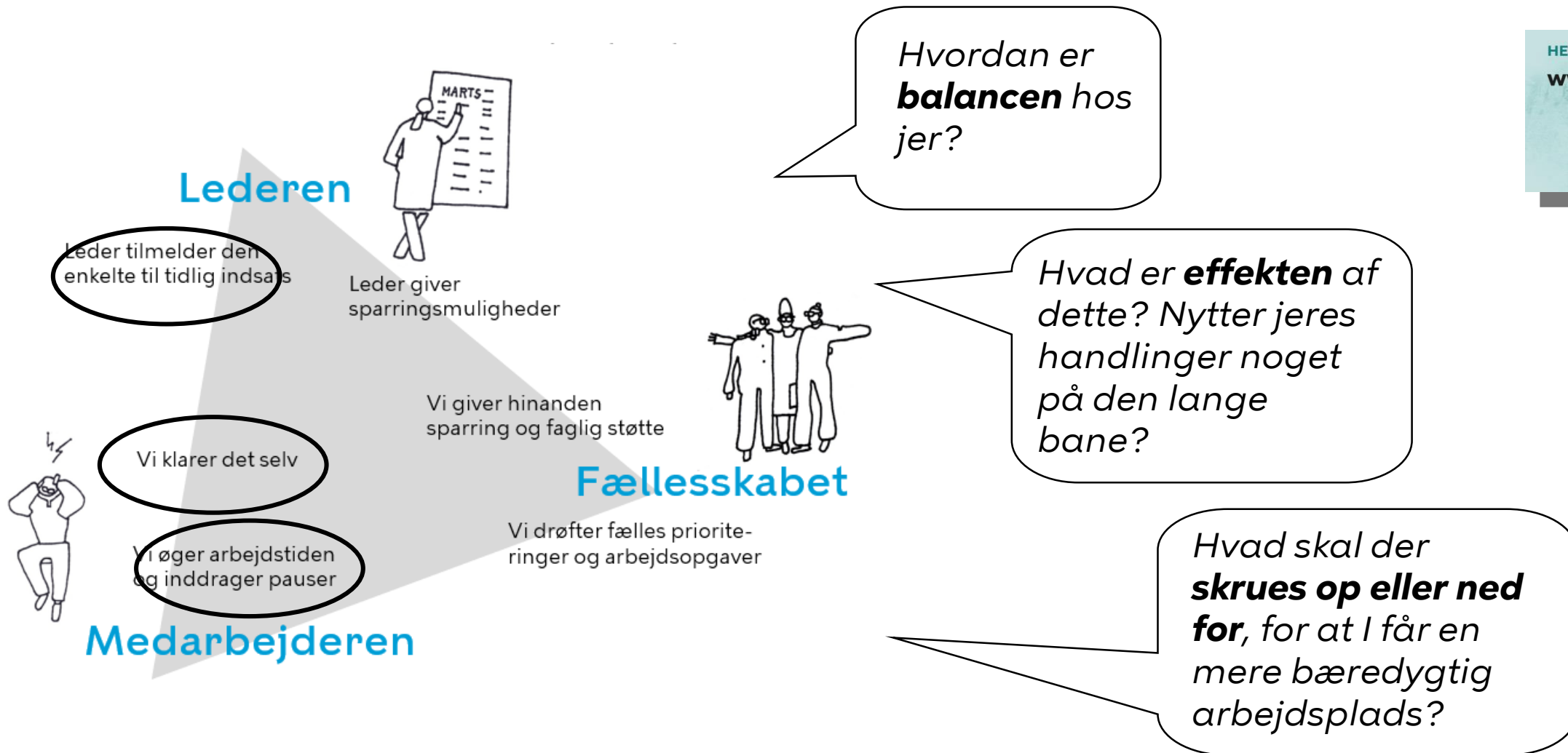


HENT REDSKABET

www.amk.kk.dk/ps



Kulturtrekanten - Hvordan håndterer I typisk stort og langvarigt arbejdspress hos jer?



Du KAN IKKE lykkes med det alene!

Lytte- og udkigsposter

- *Hvem hjælper jer med at lytte efter hvad i medarbejdergruppen? (MED/Trio/Koordinatorer)*
- *Hvor kan I lægge øret til organisationen? (Personalemøder, frokostpausen, walking around, 1-1 samtaler)*

Kreative ideudviklere

- *I hvilket omfang inviterer du dine medarbejdere med til aktivt og løbende at udvikle og indsamle gode ideer til at optimere og udvikle arbejdsprocesser og -procedurer hos jer?*

Strukturerne

- *Hvilke strukturer hjælper dig med at forebygge stress i organisationen, og hvilke mangler?*



Et øjeblik stille refleksion

Skriv meget gerne i chatten!

Hvor skal DU gøre for at forebygge stress i jeres organisation?

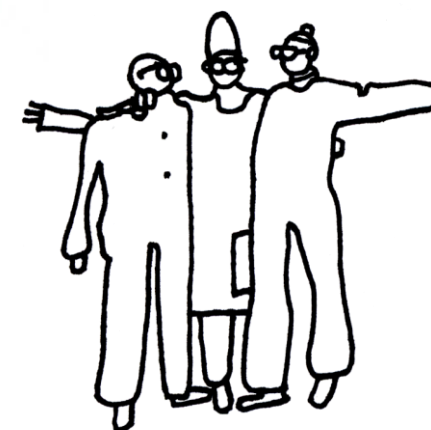
Hvilke NYTTIGE SAMTALER samtaler skal du vove dig ud i?

Hvordan kan du aktivt præge KULTUREN eller STRUKTURERNE i en stressforebyggende retning?





Ledergruppen



Hvad ser og hører vi hos lederne i KK?

- **Drift og brandslukning** fylder, sjældent tid til strategisk ledelse
- Særligt mellemlederne er **mere pressede** end de giver udtryk for overfor lederkollegerne og deres chef
- De skal ofte **"trækkes til hjælpetruget"**
- De **forventer ekstremt meget af sig** selv, ofte langt mere end de forventer af hinanden
- Mange føler sig **ensomme**
- De **ønsker at dele** "det der holder dem vågne om natten", men tager kun problemer "i den lette ende" op.
- Der skal **kun én person** til at forhindre trygheden og tilliden i ledergruppen – ofte tales der ikke, om denne elefant i rummet.



Problemet i en nøddeskal...?



En chef fra Københavns kommune:

"Jeg synes, at jeg har forsøgt mig med alt, hvad jeg evner.

De seneste år har vist mig, at enten skal jeg skærme mine medarbejdere med den konsekvens, at jeg selv må løse en del af deres opgaver og dermed selv blive stresset.

Alternativt skal jeg - ligesom de fleste af mine lederkolleger - lade presset sive nedad til medarbejderne, og så bliver de frustrerede og pressede, siger op eller bliver sygemeldte.



Problemet i en nøddeskal...?



"Så længe vi ikke taler ærligt sammen om det her i ledelsen, så løser vi ikke problemerne.

Vi taler slet ikke sammen om det, når direktøren kommer med en opgave, som, vi på et splitsekund kan se, er urealistisk.

Det er jo tydeligt for os, at tidsrammen er for snæver, og ressourcerne helt utilstrækkelige. Men vi klapper bare hælene sammen og forsøger hver især at løse opgaven, så godt vi nu kan.

Vi kæmper for selv at klare den, imens vi skubber presset videre ned i organisationen."



Et bud på en løsning...?



"Tænk nu hvis vi i stedet lige stoppede op og kiggede på det her sammen i ledergruppen.

Skal vi sende den tilbage opad i systemet med en besked om, at det ikke lader sig gøre under de givne omstændigheder?

Eller skal vi sammen forsøge at lægge en plan, vi faktisk tror på, og som måske endda får skuden i mål uden, at nogen falder over bord undervejs?"



Hvorfor taler lederne ikke sammen?



Mødernes karakter: For få, korte eller dårligt styrede møder.
Fokus på drift og brandslukning

Chefens rolle: Magtens asymmetri. Omstruktureringer og
personalereduktioner.

Dobbeltkammen for ledere

Mangel på psykologisk sikkerhed

Jeg burde jo kunne takle
dette, når jeg er leder.
Jeg skal jo netop kunne
bevare overblikket, være
handlekraftig,
uddelegere, prioritere og
strukturere. Så hvorfor er
jeg kommet hertil?



Artikel: *Stress i ledergruppen*. Mette Kjærgaard Svendsen og Lasse Rønnoe. Ledelse i dag.



Psykologisk sikkerhed



Google - Aristotelesprojektet



5 år og 20 mio. dollars i jagten på "**det perfekte team**"

Undersøgte alverdens **persondata** (Baggrund, interesser, Personlighedsfaktorer, IQ, kompetencer osv.) og fandt:

Intet!

Så undersøgte de **psykologisk sikkerhed**. Det gjorde "by far" den store forskel!

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Hvad er psykologisk sikkerhed?

Definition

En fælles tro på at man ikke bliver straffet eller ydmyget når man åbent deler ideer og bekymringer, stiller spørgsmål eller fortæller om begåede fejl.

En tillid til at man kan løbe interpersonelle ricisi (Amy Edmundson).

Vi har **indlejret frygt** for andre vil dømme os. Derfor **forstiller** vi os:

- Jeg vil ikke virke *dum* - så jeg stiller ikke spørgsmål
- Jeg vil ikke føle mig *inkompetent* - så jeg efterspørger ikke om feedback
- Jeg vil ikke opfattes som *negativ* - så jeg udtrykker ikke tvivl eller kritik
- Jeg vil ikke virke *forstyrrende* - så jeg foreslår ikke innovative ideer



Studerende vil hellere dumpe til eksamen end udstille deres inkompetence.

Chris Strouthopoulos

Vil ledere hellere mislykkes med opgaven end dele tvivlen med ledergruppen?

Hvordan er den psykologiske sikkerhed i din ledergruppe?



1



10

Tillidsfulde relationer forebygger stress



I en vanskelig situation vil den blotte tilstedeværelse af en anden **berolige vores nervesystem:**

- Man oplever at skulle bruge **færre fysiske og følelsesmæssige ressourcer**
- Man opfatter en bakke **mindre stejl**.

Jo tættere og mere tillidsfuld relationen er, des større er **effekten**



Social baseline theory. Beckes & Coan 2011.



Trivsel- og stressprofilen – Bliv klogere på hinanden i lederteamet

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...



HENT REDSKABET

www.amk.kk.dk/ps



P.S. Indsats for Psykisk Sundhed i KK



Indsatsen hviler på **nyeste forskning**.

Nyttige redskaber og tilgange udvikles, afprøves og tilpasses i nært samarbejde med målgrupperne.

Strategisk indsats mod stress ydelser 2020

P.S. INDSATS FOR
PSYKISK SUNDHED
I KØBENHAVNS KOMMUNE



arbejdsmiljø københavn

Oversigt over ydelser 2020

IGLO

Strategisk og organisatorisk indsats imod stress ... 8
Indsats tilpasset arbejdspladsen

Forebyg stress i MED-udvalget eller Trio-gruppen ... 10
Lokale MED-udvalg eller Trio-grupper

Supplerende arbejdsmiljøuddannelse ... 12
Ledere og arbejdsmiljørepræsentanter i arbejdsmiljøgruppen

Mobilisér organisationen ... 14
Ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter på arbejdspladsen

IGLO

Skab rammer, rytmer og relationer ... 16
Ledere for ledere

Grib stressudfordringen i lederteamet ... 18
Lederteams

Sæt din kurs, skab klarhed og handlekraft ... 20
Ledere med personaleansvar

Skab gode landinger ... 22
Ledere med personaleansvar

IGLO

Spillet På forkant ... 24
Medarbejdergrupper og teams

Styrk fællesskab og handlekraft ... 26
Medarbejdergrupper og teams

IGLO

Styrk den individuelle mestring på jobbet ... 28
Fokus på individet i teamet/afdelingen

Styrk din egen stressforebyggelse | Tidlig Indsats ... 29 | 30
Forløb for den enkelte medarbejder

Find redskaber, artikler, filmklip og mere på **PS hjemmeside:** www.amk.kk.dk/ps



4 artikler i LEDELSE i Dag – Foråret 2019



Artiklerne er alle målrettet lederne og linker direkte ind i PS-hjemmesiden til relevante redskaber og filmklip.

O: ***Stress skal forebygges organisatorisk***

<https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2019/ledelse-i-dag-februar-2019/stress-skal-forebygges-organisatorisk/>

G: ***Stress i ledergruppen***

<https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2019/ledelse-i-dag-marts-2019/stress-i-ledergruppen/>

L: ***Forebyg stress med selvledelse***

<https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2019/ledelse-i-dag-april-2019/stress-hos-lederen/>

I: ***Opfang og håndtér stress hos den enkelte medarbejder***

<https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2019/ledelse-i-dag-maj-2019/stress-hos-medarbejderen/>

