

Værktøj 10

# Lederens arbejde med stress

---

Samtaler med en medarbejder, der er stresset

... INSPIRATION ...

... GODE RÅD ...

... ANBEFALINGER ...



# Indhold

Introduktion	3
Formålet med dette værktøj	3
Hvordan forholder du dig til en medarbejder, der kan være stresset?	3
Almindelige dilemmaer	4
Samtaler med en stresset medarbejder	6
Bekymring for, om en medarbejder er stresset	6
Samtaler med en medarbejder, der er stresset	8
Samtaler med en medarbejder, der vender tilbage	9

Udgivet af



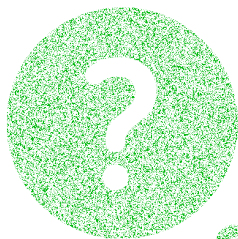
**BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET**  
Undervisning & Forskning

Arbejdsmiljøsekretariatet  
Stuvestræde 3, 3. sal.  
1455 København K  
sekretariat@3bar.dk

September 2011  
Tekst: Konsulent Gitte Daugaard, Luama og kmmom.dk  
Layout: 1508 a/s og Karina Dam

Styregruppen bag værktøjerne består af repræsentanter for KL, Danmarks Lærerforening, FOA – Fag og Arbejde, Skolelederforeningen, Gymnasieskolernes Lærerforening, Frie Skolers Lærerforening og Undervisningsministeriet. Værktøjerne er udviklet i samarbejde med 16 uddannelsesinstitutioner.

Læs mere om værktøjerne og få hjælp til at bruge dem på [www.stressfrihverdag.dk](http://www.stressfrihverdag.dk) og på [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)



## INTRODUKTION

Som leder har du et særligt ansvar for at forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen ved at sikre en fornuftig balance mellem krav og ressourcer, overordnet og i hverdagen.

Du kan også selv blive stresset, og du har ligesom andre brug for at have dine strategier til at forebygge og håndtere stress.

BAR U&F har udgivet hæftet "Skolelederens psykiske arbejdsmiljø". Hæftet giver en række bud på, hvad man som skoleleder selv kan gøre for at forbedre sit psykiske arbejdsmiljø og skabe et handlemæssigt frirum, der kan hjælpe til at opnå bedre resultater og øget arbejdstilfredshed. Derudover har BAR Social og Sundhed udgivet en serie hæfter om lederens psykiske arbejdsmiljø. Her kan du læse om, hvordan man klæder sig på til lederrollen og får idéer til at styrke arbejdsglæden.

Som leder skal du overveje, hvad du vil dele med medarbejderne, og hvad du vil dele andre steder, f.eks. i ledergruppen eller i et netværk, en supervisionsgruppe eller i individuel coaching/supervision. Dette og meget mere kan du finde inspiration til i de fem hæfter. Indholdet af hæfterne er:

1. "Tag lederfrakken på" – om at finde sin personlige lederrolle.
2. "Ledere i netværk" – om at etablere og udvikle netværk med andre ledere.
3. "Ledercoaching" – om coaching som metode og om at vælge sin egen coach.
4. "Lederens egen APV" – om at kortlægge og udvikle lederens eget psykiske arbejdsmiljø."
5. "Trivsel i lederrollen" – om at styrke lederens trivsel og arbejdsglæde.

Hæfterne kan hentes gratis på [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk) eller købes i Arbejdsmiljøbutikken [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)

## FORMÅLET MED DETTE VÆRKTØJ

Formålet med værktøjet er at give dig som leder inspiration til, hvordan du kan håndtere nogle af de vanskeligheder og dilemmaer, der kan opstå i forbindelse med:

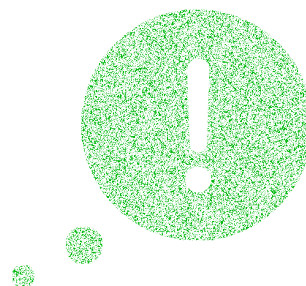
- bekymring for, om en medarbejder er stresset
- samtaler med en medarbejder, der er stresset
- samtaler med en medarbejder, der skal vende tilbage til arbejdspladsen efter en sygefraværsperiode pga. stress.

## HVORDAN FORHOLDER DU DIG TIL EN MEDARBEJDER DER KAN VÆRE STRESSET?

På temadage om stress er ofte stillede spørgsmål; "hvordan kan jeg blive bedre til at opdage stress hos medarbejderne eller kollegaerne?", "Hvad skal man gøre, når man opdager, at en medarbejder er stresset?" og "Hvad nu hvis de benægter deres stress?"

Overordnet er det vigtigt at huske, at mennesker, der er stressede, er lige så forskellige som alle andre. Stress er ikke forbeholdt de andre, vi kan alle sammen blive bragt i situationer, der fører til stress, så en mulig rettesnor kan være at tænke og handle ud fra: "hvordan ville jeg sætte pris på, at andre reagerede overfor mig?"

Fordi en person er stresset, er vedkommende ikke blevet et helt andet menneske. Men personens reaktioner kan være væsentligt anderledes, end de var før. Følsomheden er større, det er vanskeligt at få overblik, og det kan være svært at træffe valg. Den stressede føler sig mere sårbar, og nogen føler sig flove og bange over at være blevet stressede. Når man er stresset, bruger man ofte meget energi på at holde sammen på sig selv.



Når et menneske er meget påvirket af stress, er det ikke hensigtsmæssigt at stille mange spørgsmål, sætte mange valg op eller bede vedkommende om at analysere og forklare. Her er det vigtigt, at du gør samtalen enkel og træffer valg. Er medarbejderen mindre stresset kan det virke formynderisk, at du ikke stiller spørgsmål, og at I ikke sammen drøfter muligheder. Så det helt rette at gøre vil afhænge af personen, jeres sædvanlige relation, og hvor meget stress der er på spil.

Følgende er overvejelser, anbefalinger og gode råd, der tager udgangspunkt i dilemmaer og spørgsmål, som ledere har udtrykt. Brug dem som inspiration til at finde din måde at håndtere stress hos medarbejderne på. Du kan også brug dem i en dialog med lederkollegaer eller arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant på arbejdspladsen. Efterfølgende er der nogle anbefalinger til samtaler med en stresset medarbejder, før stressen er italesat, når stressen er italesat, og når en medarbejder skal tilbage på arbejdspladsen efter at have været sygemeldt med stress.

## ALMINDELIGE DILEMMAER

*Hvad skal jeg blande mig i?*

Det er almindeligt at være usikker på, hvordan og hvor meget man som leder skal "blande sig" i, eller hvor tæt man skal gå på en medarbejder med stress.

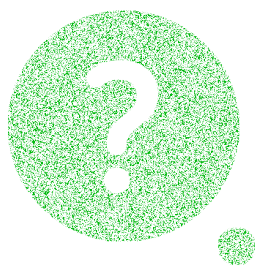
På den ene side kan du have et stort ønske om at hjælpe, og på den anden side kan en stresset medarbejder selv have svært ved at finde grænserne for, hvad der skal deles på arbejdspladsen. Det er forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvor tæt vi er på hinanden, men det kan være værd at huske på, at:

- konteksten er, at I er på en arbejdsplads
- jeres relation er en leder-/medarbejder relation
- det relevante er det, der omhandler noget, du som leder kan/skal gøre noget ved for at skabe balance mellem krav og ressourcer i arbejdet

Er der forhold, som vedkommende udtrykker at have vanskeligt ved at tackle, f. eks. konflikter, relationer, balance mellem forberedelse og undervisning osv., skal du selvfølgelig forholde dig til det.

Siger medarbejderen derimod, at stressen handler om mere personlige faktorer, kan du som leder spørge ind til, hvad det konkret betyder for medarbejderens overskud på arbejdet. Om der er opgaver, det er lettere at håndtere lige nu? Om der er tiltag, der kunne støtte medarbejderen? Hvad der lige nu ville kunne gøre, at medarbejderen kan være på arbejdspladsen på en hensigtsmæssig måde?

Men det er ikke din opgave som leder at være ægteskabs- eller skilsmisserådgiver.



Når medarbejderen udtrykker, at hun/han har svært ved at få arbejdet til at hænge sammen, og bruger meget tid på forberedelse, så tal om, hvad I organisatorisk og strukturelt kan gøre for at afhjælpe situationen. Vær tydelig om arbejdspladsens forventninger og dens rummelighed, men lad være med at terapeutisere på medarbejderens perfektionisme eller overansvarlighed. Du kan godt udtrykke, hvad du oplever, men forbliv i en professionel lederrolle. Sig f. eks. ”Jeg oplever, at du er en meget dygtig og velforberedt medarbejder, det sætter jeg naturligvis pris på, men mindre kunne altså også godt gøre det. Skal vi sammen se på, hvordan vi kan skabe mere balance mellem krav og ressourcer i dine opgaver?”. Hold fast i, at konteksten er arbejdspladsen og arbejdet.

Prøv at finde en fornuftig balance. Det er skidt at blande sig for meget, men det er også skidt at blande sig for lidt.

*Hvad nu hvis medarbejderen ikke kan sige, hvad årsagen til stressen er? Og hvad nu hvis årsagen til stress slet ikke er arbejdet?*

Det er en almindelig vildfarelse at tro, man først og fremmest skal finde årsagen til stressen. Stress er komplekst og opstår som oftest i et samspil mellem forskellige forhold. Er vi belastede på en front, påvirker det på andre. Den, der er stresset kan selv have svært ved at finde hoved og hale i, hvad der er årsag, og hvad der er virkning.

Forskellige behandlere vil for den samme person finde forskellige årsager eller forklaringer.

Så i stedet for at lede efter årsagen, vil I have større nytte af at lede efter det, der virker eller i første omgang det, som I tror vil virke. F.eks. at få skabt mere tydelighed i forventningerne. Brug evt. opdeling i skal-og kan-krav, tilpasning af arbejdsmængden, støtte til at gennemføre vanskelige samtaler, håndtering af aktuelle konflikter osv., som du kan finde redskaber til i de andre hæfter i denne serie.

De fleste mennesker vil i et livsforløb opleve belastende eller lidelsesfulde begivenheder i privatlivet, som giver risiko for en stressreaktion. Set i forhold til arbejdspladsen er det et spørgsmål om, hvor rummelig arbejdspladsen er i sådanne situationer. Vær opmærksom på, at mange vil gå langt for at klare deres job, også i situationer hvor de er meget belastede. Det kan her være en leders opgave at bevare overblikket og skærme medarbejderen.

Et andet dilemma, som mange ledere nævner, er de situationer, hvor medarbejderen har nogle meget krævende fritidsaktiviteter eller job ved siden af jobbet og bliver stressede. De er også svære at håndtere, for hvad er utidig indblanding? Måske giver det vedkommende energi og overskud at være fritidsmusiker og optræde i weekenderne, måske gør det, at vedkommende ikke kan overkomme sit arbejde og bliver stresset? Der findes næppe et enkelt svar, men er dilemmaet der, så italesæt det. Husk konteksten og forbliv i din professionelle rolle.

*Jeg skal som leder både tage hensyn til den, der er stresset og til de tilbageværende kolleger, der nu får mere at lave.*

Du vil som leder ofte sidde i et dilemma mellem at have mange opgaver, der skal løses, skåne den der er stresset og at skulle passe på ikke at overbruge de tilbageværende kollegaer. Men hold fast i, at det er et ledelsesmæssigt dilemma. Et dilemma du som leder kan vende med din ledelsesgruppe, netværksgruppe eller hos en supervisor, men ikke med en medarbejder der er påvirket af stress. Jo mere åbent du informerer, jo lettere vil det være for andre at forholde sig til situationen. Alle må acceptere, at vi kan være nødt til at skære ned på kravene og ambitionerne, for at der skal være balance mellem krav og ressourcer. Måske har de tilbageværende kollegaer brug for din hjælp til at prioritere, hvad der skal skæres i eller ændres på, når en kollega er stresset og måske sygemeldt. Ligesom de vil have brug for at opleve sig anerkendt for deres indsats for at få tingene til at fungere, når en kollega er stresset og har brug for, at der tages særlige hensyn.

### Når en stresset medarbejder sygemeldes?

Der er meget delte meninger om, hvorvidt man skal gå på arbejde eller sygemeldes, når man er stresset.

Kan man klare at være på arbejdspladsen, selv om man er stresset, forudsætter det naturligvis, at der på arbejdspladsen tages højde for, at arbejdet indrettes, så kravene matcher de ressourcer, medarbejderen aktuelt har.

Så uanset om medarbejderen bliver i arbejde eller sygemeldes på deltid, skal I aftale, hvordan der skabes balance mellem krav og ressourcer.

Hvis medarbejderen sygemeldes, er det godt, at arbejdspladsen holder en passende kontakt - ikke for at presse medarbejderen, men for at støtte og fastholde.

Når en medarbejder sygemeldes, er det vigtigt at få aftalt, hvad der meldes ud til kollegaer, elever og forældre. Hvad ønsker medarbejderen? Hvad er hensigtsmæssig information?

Det kan også være nyttigt, at du som leder melder ud, at en stresset medarbejder meget gerne må ses i gadebilledet, på træningscentret osv. Mange kan ikke lide at færdes i det offentlige rum, når de er syge. Når man er sygemeldt med stress, er det at komme ud, få noget motion og nogle gode oplevelser en del af processen for at få det bedre.

### SAMTALER MED EN STRESSET MEDARBEJDER

At have en samtale med en stresset medarbejder er forskellig, alt efter om den finder sted før stressen er italesat, når den er italesat, eller når en medarbejder skal tilbage på arbejdspladsen efter at have været sygemeldt med stress.

#### Bekymring for om en medarbejder er stresset

Som leder er det dit ansvar at forebygge og håndtere stress, når det opstår på arbejdspladsen. Det betyder ikke, at du skal lede med lys og lygte efter symptomer på stress, men du må heller ikke ignorere mistanker, fordi du synes, det er svært at håndtere.

Det er lettest, hvis I på arbejdspladsen kan tale åbent og fordomsfrit om stress, så det ikke er et tabu. Selvom du er leder, ser du ikke alt, og du er afhængig af, at den enkelte eller de nærmeste kollegaer reagerer. I kan derfor f.eks. aftale, at:

- man selv henvender sig, hvis man oplever, at man er stresset og har svært ved at overskue arbejdet. Det er ikke et nederlag - det er fornuftigt.
- man reagerer, når man bekymrer sig for en kollega. Direkte til vedkommende og efterfølgende til leder - det er ikke at sladre.
- du som leder vil reagere på bekymringer og tale med den det drejer sig om. Det er din pligt.

De reaktioner, I skal være opmærksomme på i forbindelse med stress, er primært ændret adfærd. Bliver en kollega mere indadvendt, trist, tvær, får let til tårer eller virke mere opfarende end normalt, kan det være symptomer på stress. Men nogle viser ikke ret mange symptomer udadtil, de bider bare tænderne sammen og kører på.



Der er også bestemte situationer, som du skal være særlig opmærksom på, f. eks. vold, konflikter, samarbejdsvanskeligheder, nye arbejdsopgaver/områder, klager over arbejdet, nye medarbejdere, belastende begivenheder i privatlivet.

Det kan være svært at se andres stress, ligesom det kan være svært at erkende egen stress. Det er derfor, godt at have åben dialog og fællesaftaler. En fællesaftale er et godt skridt på vejen. Men det kræver, at den bliver brugt, at du som leder føler dig klædt på til at følge op, og at du bruger dit netværk og de muligheder du har for at få uddannelse, supervision og coaching.

*Er der mistanke om stress, så tag en samtale med medarbejderen.*

Er der mistanke om, at en medarbejder har stress, er første skridt at kontakte vedkommende og få lavet en aftale om at tale sammen. Vær oprigtig, udtryk at du har en bekymring, og du ønsker, at I sammen finder ud af, om du har grund til det.

Sørg for, at I kan tale sammen uforstyrret, og giv dig god tid til at lytte. Udtryk, hvad der bekymrer dig. Vær direkte, nænsom og konkret.

Det er ikke din opgave som leder at diagnosticere, så tilskynd i stedet medarbejderen til at søge læge, hvis du er bekymret for, om hun/han er stresset.

Det sker, at mennesker ikke har erkendt et problem, men selv mener, at det hele vil blive anderledes, når noget er overstået. Det er heller ikke ualmindeligt med udtalelser som "Det er ikke mig, der er noget galt med, det er eleverne, der er helt umulige...., hvis bare...."

Så husk på, at din opgave ikke er at afsløre en stress, men at hjælpe til at skabe balance mellem krav og ressourcer og give plads til, at en stress kan udtrykkes. I sådanne tilfælde er det bedst at finde ud af, hvordan vedkommende kan støttes lige nu og så aftale at tale sammen senere – det er vigtigt. Det vigtige er ikke, hvis skyld det er, det vigtige er, at der skal gøres noget, hvis det ikke fungerer.

Måske handler det om, at stressen ikke er erkendt, men det kunne også være, at bekymringen var uden grund.

Giver medarbejderen udtryk for, at der er tale om stress, så skal I finde ud af, hvad der skal gøres.

Er der forhold på arbejdspladsen, som fremmer stressen?

Hvad kan du/I gøre i forhold til det?

Hvad ville kunne aflaste og støtte den stressede medarbejder?

Det er ikke sikkert, at I skal tale en hel masse ved første samtale, måske skal medarbejderen og du have mulighed for at tænke lidt i fred. I kan aftale en opfølgende samtale snarest, hvor I taler sammen om, hvad der vil være relevant at gøre, og hvilke muligheder der er. I næste afsnit er nogle forslag til, hvad du kan inddrage til et efterfølgende møde.

### Samtaler med en medarbejder, der er stresset

I en samtale om stress skal du ligesom i andre medarbejdersamtaler være klar på, hvorfor du skal have denne samtale, og hvordan du planlægger, at den skal gennemføres.

- Indled med at sige, hvorfor I skal have denne samtale.
- Vær tydelig og konkret.
- Husk konteksten.
- Vær tålmodig, lyt og anerkend.
- Slut af med at opsummere hvad I har aftalt, og hvornår I skal mødes igen.

Husk at gøre medarbejderen opmærksom på, at hun/ han kan vælge at have en bisidder med til mødet f. eks. tillidsrepræsentanten.

Mange føler sig skyldige eller svage, fordi de reagerer med stress. Vær opmærksom på ikke at understøtte dette.

Er medarbejderen meget påvirket af stress, så hold jer til at få talt om de absolut nødvendige ting, det der skal gøres eller aftales lige her og nu. Du skal under alle omstændigheder forholde dig til:

- Hvilke muligheder har du for at tilbyde hjælp f. eks. terapi eller supervision?
- Hvordan skaber I balance mellem krav og ressourcer?
- Hvad gør I her og nu. Hvad er realistisk muligt i den aktuelle situation?
- Hvad og hvordan informeres der til kollegaer og evt. elever og forældre?
- Overvejelser om den enkeltes stress giver anledning til at kigge på nogle måske mere generelle forhold på arbejdspladsen. Drøft dette i arbejdsmiljøorganisationen.

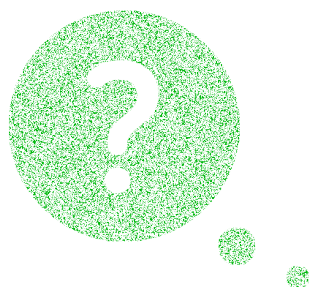
Er medarbejderen knap så påvirket, kan I også have mere åben dialog om langsigtede planer. Nedenstående er nogle forskellige teknikker, I kan gøre brug af i samtalen. Medarbejderen kan have forberedt sig i forvejen, eller I kan lave dem sammen på mødet.

Overordnet handler det om, at I finder en fornuftig balance mellem krav og ressourcer. Bed medarbejderen lave en liste over sine opgaver, så I sammen kan se på, hvilke der kan ændres eller fjernes for at skabe balance mellem krav og ressourcer. Det kan også handle om at tilføje en ekstra ressource, f. eks. kollegial uddannelse eller andet.

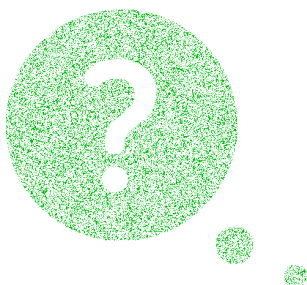
I kan bruge forskellige teknikker til at se nærmere på opgaverne:

*Det der dræner og det der giver energi*  
Se på hvilke opgaver, der giver energi og hvilke, der dræner for energi. Udvælg f.eks. de tre, der henholdsvis giver og dræner mest. I kan se på opgaverne ud fra opgavelisten, eller opgaverne kan registreres over en periode på f. eks. 5 dage. Den helt korte teknik er blot at nævne de tre, der giver mest energi, og de tre der dræner mest. Brug det til at tale om, hvad der kan ændres på? Og hvordan.

*Skal- og kan opgaver*  
I kan også gøre brug af definitionerne i værktøj 2 "Det vi skal gøre, og det vi kan gøre, hvis der er tid og overskud" på "skal-" og "kan opgaver". Har I på arbejdspladsen brugt dette værktøj, kan det let inddrages. Selv hvis I ikke har gjort det, kan I godt i en samtale på et møde se på opgaverne og sortere det i kan og skal. Det er vigtigt, at I sætter et realistisk lavt ambitionsniveau. Det er befordrende at nå mere, end man skal, mens det er stressfremmende, hvis man aldrig når det, man skal.







#### *Lagkagemodellen*

Lagkagemodellen kan bruges til at afklare, hvor meget tid der bruges på forskellige dele af arbejdet og undersøge, om der skal prioriteres om. Lagkagemodellen kan være god til at visualisere, at vi kun har begrænset tid til rådighed. Når noget kommer til at fylde mere, skal noget andet nødvendigvis fylde mindre. Men vær her opmærksom på, at der er forskel på faktisk tid og mental tid. Det kan godt være, at der er en samtale, som faktisk kun tager 5 minutter, men hvis medarbejderen bruger meget mental tid på at tænke over samtalen før eller efter selve samtalen, så kan de 5 minutter være et væsentligt "stykke" af lagkagen, også selv om det ikke synes af meget.

Så brug teknikkerne efter behov, men glem aldrig den sunde fornuft og evnen til at lytte.

#### *De individuelle strategier*

Endelig kan I inddrage "De individuelle strategier", værktøj 7 "Kend din stress - tæm din stress!", værktøj 8 "De stressreducerende strategier" eller værktøj 9 "Pauser! - pauser hvor vi lader op".

Husk igen, du skal ikke være behandler, men støttende leder. Det er naturligvis lettest, hvis I i forvejen har talt om dem på arbejdspladsen, så har I allerede et fælles sprog, så at sige.

#### **Samtaler med en medarbejder, der vender tilbage**

Har du en medarbejder, der skal tilbage på arbejde efter at have været sygemeldt pga. stress, er det rigtig vigtigt at få lavet nogle aftaler om, hvordan I gør dette. Husk at gøre opmærksom på muligheden for en bisidder.

Få talt sammen, inden hun/han begynder på arbejdet. Måske kan I aftale det hele på et møde, men ellers er det bedre at tale sammen flere gange end at få presset aftaler igennem, som I ikke helt tror på eller har det godt med.

#### *Hvor mange timer om ugen?*

Det er vigtigt at få lavet klare og realistiske aftaler om, hvor mange timer om ugen vedkommende kan arbejde. Måske har den sygemeldte haft kontakt med en behandler, der har givet et bud på dette.

Det er de færreste, der kan starte på fuld tid efter en sygemelding pga. stress, I kan derfor gøre brug af muligheden for delvis raskmelding. Lyt til den sygemeldtes egen vurdering, men vær opmærksom på at den, der har været sygemeldt, kan have et stort ønske om at vise, at hun/han gerne vil gøre en indsats. Derfor kan vedkommende komme til at overvurdere egen kapacitet.

I kan ikke på forhånd vide, hvad der er det "rigtige niveau", så I må være parate til at prøve jer frem og justere undervejs. Det er en god idé at italesætte dette fra starten, så det ikke er et nederlag at justere.

#### *Hvilke opgaver?*

Et er antal timer, noget andet er aftaler om opgaver. Få talt grundigt om, hvilke opgaver og aktiviteter der skal løses, og hvilke der ikke skal. Der kan være god mening i, at I har forberedt jer hver især til dette punkt. Den sygemeldte kan have en liste over, hvilke opgaver han/hun forestiller sig at kunne løse. I kan også sammen se på, hvad der dræner, og hvad der giver energi. Brug de samme teknikker som beskrevet i afsnittet ovenfor.

Hvad der er realistisk, afhænger helt af, hvor påvirket medarbejderen stadig er. I nogle tilfælde har der været lavet aftaler om bare at komme på arbejdspladsen stort set uden at have opgaver. I andre tilfælde laves der aftaler om en række opgaver. Det afgørende er, at I får talt sammen om, hvilke opgaver det er realistisk at håndtere, og hvilke der i første omgang opleves uoverskuelige. Husk, der skal være balance mellem de ressourcer, vedkommende har, og de krav der stilles.

*Aftal løbende opfølgning og justering*

Sørg for at lave aftaler om løbende at følge op på og justere jeres aftale. I begyndelsen er det godt at mødes hyppigt, f. eks. en gang om ugen. Lyt til hvordan det går. Det er naturligt, at det ikke bare går over stok og sten, men at der også kommer nogle dyk og nedture undervejs. Husk igen, at du som leder ikke har en behandlerfunktion men har en vigtig opgave i at afstemme krav og ressourcer. Du skal naturligvis anerkende og støtte, men lad være med at presse.

Det kan godt tage tid at komme sig helt, hvis man først har været syg af stress. Medarbejderen har måske brug for at finde nye måder at gøre tingene på, hvis de gamle var en af årsagerne til stressen. Det er ofte ved tilbagekomsten til arbejdet, at dette bliver tydeligt, og der skal arbejdes med dette.

Har I i de indledende samtaler talt om emner, som du skal være særligt opmærksom på eller behjælpelig i forhold til, så følger I op på disse.

*Hvad skal meldes ud til hvem og hvordan?*

Det er vigtigt at få aftalt, hvad der skal meldes ud. I skal sammen beslutte, hvad der skal meldes ud om, hvilke vilkår den sygemeldte venter tilbage på. Hvad har den sygemeldte lyst til, at der skal meldes ud, om hvordan hun/han har det? Hvad skal der informeres om, til hvem og hvem gør det?

Få talt igennem, hvad den sygemeldte vil have det godt med, og hvad der vil være hensigtsmæssigt på netop jeres arbejdsplads.

**Dette værktøjshæfte indgår i en serie på 10 værktøjshæfter:**

*Værktøjer til de indledende faser:*

Værktøj 1: "Det der giver os energi, og det der dræner os for energi"

Værktøj 2: "Det vi skal gøre, og det vi kan gøre, hvis der er tid og overskud!"

*Værktøjer, der understøtter kommunikation og relationer:*

Værktøj 3: "Møder der skaber mere klarhed. At arbejde med vores møder"

Værktøj 4: "Gode kollegiale samtaler – der støtter og udvikler"

*Værktøjer med fokus udvikling:*

Værktøj 5: "Det vi gør godt og gerne vil kendes på!"

Værktøj 6: "At dele "stjernestunder"

*Stressværktøjer til individuelt brug:*

Værktøj 7: "Kend din stress – tæm din stress!"

Værktøj 8: "De stressreducerende strategier"

Værktøj 9: "Pauser! Pauser hvor vi lader op"

*Værktøj til brug for ledere:*

Værktøj 10 "Lederens arbejde med stress – Samtaler med en medarbejder, der er stresset"



I Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere inden for undervisnings- og forskningsområdet om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning. Branchearbejdsmiljørådet bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale.

I Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning deltager repræsentanter for KL, Undervisningsministeriet, Ministeriet for videnskab, teknologi og udvikling, AC, Skolelederforeningen, Danmarks Lærerforening, Frie Skolers Lærerforening, Handelsskolernes Lærerforening, Uddannelsesforbundet og FOA – Fag og Arbejde.

Yderligere information om arbejdsmiljø i den offentlige og finansielle sektor på [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)