

Temahæfte til ledere

**Den gode samtale i forbindelse med
symptomer på stress**

Dette hæfte henvender sig til dig, der skal have en samtale med en medarbejder, der har symptomer på stress. Hæftet giver inspiration og nogle konkrete forslag til, hvordan du kan gribe samtalen an. Hæftet er en del af en serie, og du kan derfor med fordel også læse introduktionshæftet i serien, som lidt mere nuanceret behandler forberedelsen af samtalen herunder praktiske tips og brug af logbog til dine observationer.

Indledning

Som leder er det vigtigt, at du handler hurtigt, hvis du opdager, at en medarbejder mistrives på grund af stress. En stresset medarbejder kan vise sin stress i en stigende utilfredshed med arbejdet og organisationen, og det kan nemt føre til mere frustration og utilfredshed. Stress kan også have en tendens til at sprede sig eller "smitte".

Som leder bør du holde øje med ændringerne i medarbejderens opførsel. Det er vigtigt, at du bruger dine egne observationer i samtalen. Det kan være, at du oplever, at en medarbejder, der plejer at være udadvendt og hjælpsom, begynder at blive kort for hovedet og irriteret. Eller måske er der en medarbejder, der ellers er punktlig, som kommer for sent til møder eller glemmer aftaler.

Du kan læse mere om stress og stresssymptomer på DTU Inside, eller tage fat i din HR Partner, som også kan hjælpe dig med rådgivning om stress.

Forberedelse før samtalen

Der vil altid være noget på spil for medarbejderen, når du som leder indkalder til en samtale om stress. Også selvom samtalen er af mere forebyggende karakter, eller den udspringer af, at du har en bekymring for medarbejderen.

Samtaler om stress kan være følsomme, og det kan opleves som om, du "blander dig" i et andet menneskes personlige forhold. Måske er medarbejderen ikke selv klar over, at han eller hun har ændret adfærd og kan blive forundret, vred eller berørt.

Hold derfor samtalen i passende omgivelser, hvor I kan tale uforstyrret sammen. Vær opmærksom på, at samtalen foregår, uden at der er for stor fysisk afstand mellem jer. I introduktionshæftet kan du læse mere om, hvordan du forbereder dig bedst muligt.

Som forberedelse til samtalen kan du udarbejde en oversigt over de observationer, du har gjort dig, og som er baggrunden for samtalen. Oversigten skal ikke gennemgås, men skal udelukkende sikre at du ikke går i stå i samtalen, eller få dig tilbage til samtalen, hvis noget uventet skulle ske.

Under samtalen

Start samtalen med at byde medarbejderen velkommen og indled samtalen positivt. Sørg for øjenkontakt, tal tydeligt og fortæl, hvad der er årsagen til og formålet med samtalen. Uklarheder skaber nervøsitet hos medarbejderen, som måske venter, at noget "værre" er i spil, fx en opsigelse eller samarbejdsproblemer. Gør det klart for medarbejderen, at han eller hun skal sige til, hvis du stiller spørgsmål, som medarbejderen føler, går for tæt på.

Indled f.eks. samtalen sådan her:

"Jeg er glad for, at det kunne lade sig gøre at mødes så hurtigt. Det, jeg gerne vil tale med dig om, er, at jeg igennem den seneste tid er blevet bekymret for, om dine arbejdsopgaver belaster dig."

"Formålet med denne samtale er, at vi sammen taler om stress. Jeg er igennem den seneste tid blevet bekymret for, om du er ved at blive stresset. Jeg har observeret, at"

Når du har indledt samtalen, går du direkte videre til at fortælle om dine observationer omkring medarbejderen. Du skal fokusere på det, du selv har lagt mærke til, og som gør en samtale nødvendig nu. Du bør være ligefrem og fortælle tingene, som du har set eller oplevet dem.

Fortæl, hvad du har observeret:

"Jeg har lagt mærke til, at du har ændret adfærd indenfor de sidste par uger. Du har virket usikker, når der skal tages beslutninger."

"Jeg har lagt mærke til, at du har været uforberedt, når du skulle fremlægge projektstatus."

"Du virker ked af det til tavlemøderne, og jeg har set, at du flere gange må trække dig et par minutter."

"Jeg har lagt mærke til, at du har svært ved at bevare overblikket, når årsprøverne skal gennemføres."

"Jeg har lagt mærke til, at du hurtigt bliver irriteret over selv små ting, og som påvirker samarbejdet med din kollega."

"Du er jo en af vores erfarne medarbejdere på instituttet. Jeg har lagt mærke til, at du har forandret dig. Du ser træt ud om morgenen, du er mere opfarende og isolerer dig – du lukker for det meste døren ind til dit kontor."

Når du har fortalt via konkrete eksempler, hvad du har observeret, så afslut med: "... og det gør mig bekymret for dig og for løsningen af dine opgaver". Hold så en talepause og giv medarbejderen tid til at tænke over det, du har sagt.

Et godt udgangspunkt for en samtale om stress er din bekymring for medarbejderens trivsel. Samtalen er en mulighed for sammen med medarbejderen at finde ud af, hvad der ligger til grund for dine observationer, og hvordan I kan løse det.

Et vigtigt element i samtalen er derfor, at medarbejderen får lejlighed til at beskrive sin opfattelse af situationen.

Som leder er din rolle her at have en udforskende tilgang til samtalen. Ved at være nysgerrig og interesseret i at finde ud af, hvad der får medarbejderen til at gøre eller handle, som han eller hun gør, undgår du, at medarbejderen oplever, at han eller hun skal forsvare sig. På næste side kommer nogle eksempler på nysgerrige spørgsmål, som du kan stille medarbejderen:

Stil nysgerrige spørgsmål

"Fortæl mig, hvordan oplever du din arbejdsituation lige nu?"

"Føler du dig stresset? Hvorfor tror du, at du er stresset?"

"Er der noget, som vi kan gøre for, at du får en mindre belastet hverdag?"

"Har du haft det sådan før? Hvad gjorde du den gang? Hvad virkede? Hvad fik du af hjælp? Er der noget fra den erfaring, du kan bruge her?"

Fortsat...

"Hvis nu du ikke var stresset - hvordan ville din arbejdsdag så se ud? Hvad vil der være ændret på?"

"Hvis nu det var en kollega og ikke dig, der var stresset - hvad ville du så sige til hende?"

"Har du tænkt på, hvad der sker, hvis det forsætter sådan her?"

"Hvad har du brug for lige nu?"

"Er der noget, jeg kan gøre her og nu? Hvad har du brug for fra mig?"

Det er vigtigt, at medarbejderen ikke får indtryk af, at du bagatelliserer situationen, eller gør det til hans eller hendes helt egen sag, at han eller hun er blevet stresset. Medarbejderen kan også være flov over at være blevet stresset og se det som en svaghed.

Der kan være mange årsager til stress. Derfor kan der også være mange løsningsmuligheder.

Skyldes medarbejderens problemer private årsager, er det en god idé at tale om, hvordan DTU kan træde til med støtte, fx i forhold til ændrede arbejdstider.

Er medarbejderens problemer arbejdsrelaterede, kan du/I sammen analysere situationen. Måske har medarbejderen selv forslag og idéer til løsning af problemet. Eller medarbejderen kan som følge af stress være uklar på, hvilke arbejdsopgaver vedkommende kan klare. På baggrund af samtalen skal du ved afslutningen gøre det klart over for medarbejderen, hvad du nu forventer. Det er uanset, om samtalen afsluttes her og nu, eller om der efterfølgende skal findes løsningsforslag, eller der er handlinger, der skal iværksættes. Du kan også tilbyde medarbejderen at få et samtaleforløb hos DTU's Psykolog Rådgivning i forhold til at håndtere stress.

Du afslutter ved at opsummere samtalen og have fokus på, hvad der skal ske fremadrettet, fx:

- Det vigtigste, der skal ændres.
- Hvordan det kan ske.
- Hvad du tilbyder af hjælp.
- Hvad du forventer af medarbejderen.
- Andre aftaler.
- Ny dato hvor I mødes.
- Eventuel orientering af kollegaerne. I så fald aftal med medarbejderen, hvad der siges.

Afslut f.eks. samtalen sådan her:

”Vi skal til at runde samtalen af. Det, vi har aftalt, er, at vi de næste 4 uger mødes hver mandag morgen, og sammen prioriterer dine opgaver for ugen. Endvidere tager jeg fat i [navn], så alle henvendelserne fra laboranterne ikke længere går usortet til dit bord. Hver anden onsdag arbejder du hjemmefra, og tiden den dag skal bruges til, at du kan færdiggøre de tre rapporter, som har deadline om ganske kort tid. Såfremt du oplever, at der kommer yderligere belastninger, eller de aftaler, vi har lavet, ikke holder stik, skal du kontakte mig. Så kan vi sammen finde nye løsninger. Er det også sådan, du har forstået det? Når de 4 uger er gået, tager vi en ny status på din arbejdssituation og lægger en ny plan.”

”Vi skal til at runde samtalen af. Det har været en god og tankevækkende snak. Jeg foreslår, at vi hver især tænker over, hvad der skal til for at løse situationen og mindske dit arbejdspress. Lad os mødes igen i næste uge og dér tale om, hvilke forslag vi hver især har til en løsning.”

Efter samtalen

Efter samtalen kan det være en god idé at udarbejde et resumé. Du kan læse mere om dette i introduktionshæftet. Tag eventuelt også fat i din HR Partner og drøft samtalen med ham eller hende. Hvis medarbejderens stress øges, og medarbejderen bliver sygemeldt, kan du med fordel læse hæftet ”Den gode samtale i forbindelse med fravær som følge af sygdom”, som også indgår i denne serie.