

# STRESS I LEDERGRUPPEN

**I takt med stigende tilfælde af stress på de danske arbejdspladser, vokser behovet hos lederne i forhold til at kunne forebygge og håndtere stress – både hos medarbejderne og hos dem selv. I denne artikelserie præsenterer vi forskningsbaseret viden, konkrete erfaringer og velafprøvede redskaber til ledere, som gerne vil forebygge stress og styrke opgaveløsning og trivsel. Her ser vi på ledergruppen som knudepunkt for stressforebyggelse.**

Af Mette Kjærgaard Svendsen og Lasse Rønnoe fra Arbejdsmiljø København  
[Bragt i Ledelse i Dag 27. februar 2019](#)



Kristian er chef for en gruppe mellemledere. Han har ry for at være en dygtig chef, der leverer opadtil og er afholdt af mellemlederne. Da vi møder ham, er han dog dybt frustreret over det pres, han oplever at stå i, og han overvejer at skifte job:

- 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.

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

Kristian, leder

Da vi spørger Kristian, om han kan se et alternativ til de to veje, svarer han:

- 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. 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?

Kristians oplevelse er ikke enestående. Ledelsesopgaven er i dag så kompleks, at det er et spørgsmål, om man overhovedet kan lykkes med den og samtidig forebygge stress, hvis *ikke* man samarbejder om det i ledergruppen. I denne artikel sætter vi fokus på ledergruppen, som et særligt knudepunkt, når det kommer til stressforebyggelse.

### **IGLO-MODELLEN**

IGLO er en anerkendt model til at sætte fokus på, hvordan man på flere niveauer kan arbejde konkret og målrettet med at forebygge psykisk overbelastning og stress på arbejdspladsen.

IGLO står for Individ, Gruppe, Leder og Organisation. Vi har valgt at bytte lidt rundt på rækkefølgen, så vi starter der, hvor vi mener, at behovet for styrket fokus er størst. Vi kalder det derfor OGLI:

**O:** Fokus på hvordan man kan arbejde organisatorisk stressforebyggende.

**G:** Fokus på hvordan man sammen i ledergruppen kan arbejde stressforebyggende i forhold til lederne selv og ud i organisationen.

**L:** Fokus på hvordan den enkelte leder kan forebygge stress hos sig selv.

**I:** Fokus på hvordan man som leder kan forebygge og håndtere stress hos de enkelte medarbejdere.

### **DET ER SVÆRT AT BRYDE UD AF ALENE-HEDEN**

Ifølge en stor undersøgelse<sup>1</sup> af amerikanske og europæiske virksomheder forpligtede ledere sig i 1955 på mellem fire og syv præstationsmål. Et tal, der i 2010 var steget til mellem 25 og 40, altså cirka femdoblet. Og heraf var næsten halvdelen af målene i konflikt med hinanden!

I samme periode blev antallet af procedurer, samarbejdsflader, koordineringsgrupper, målsystemer og organisatoriske lag 35-doblet. Komplexiteten i ledelse er med andre ord steget markant, og ifølge ledelsesforsker Anders Trillingsgaard – og i øvrigt mange topchefer i erhvervslivet – kan ledelsesopgaven kun løses med succes, hvis man løser den sammen i ledergruppen.<sup>2</sup>

Denne pointe skærpes yderligere, når man som leder samtidig skal forebygge psykisk overbelastning og stress hos medarbejderne og sig selv.

Vi ser i PS-Indsatsen mange pressede ledere, som hver især forsøger at klare sig igennem på bedste beskub. Ofte fremhæver de netop følelsen af at stå alene med vanskelige og komplekse opgaver som væsentlig kilde til overbelastning og stress hos dem selv. Når vi så spørger dem, hvad de egentlig bruger deres ledermøder til, er det ofte alt muligt andet end fælles problemløsning.

## **PS-INDSATSEN**

Psykisk Sundhed (PS) er en indsats i Københavns Kommune med Arbejdsmiljø København som udfører. Indsatsen kører på sit tredje år og har til formål at klæde ledere og andre vigtige aktører på til at forebygge og håndtere stress på de kommunale arbejdspladser. I nært samarbejde med aktørerne og via løbende workshops, kurser og ledersparringer, udvikles, afprøves og forfines nyttige redskaber. Flere af redskaberne bliver præsenteret i denne artikelserie, og endnu flere kan findes på Arbejdsmiljø Københavns [hjemmeside](#).

Hvorfor bruger de ikke tiden i ledergruppen til at række ud og drøfte det, de hver især bøvler med? Hvorfor forsøger de ikke at løse det sammen? Nogle ledere begrundet det med *praktiske årsager*. Møderne er ganske enkelt for korte, for få, for ineffektive og for fyldt med drift, så der aldrig bliver tid til det, der kunne være det absolut vigtigste.

Andre fremhæver vigtigheden af *chefens rolle*, som både kan fremme eller stå i vejen for, at vanskelige sager bringes op. Man skal næppe underkende betydningen af de senere års mange omstruktureringer og reduktioner i ledelseslagene. Eller det faktum, at den chef, som skal reducere gruppen næste gang, ofte er til stede i ledelsesgruppen.

Andre ledere igen fremhæver *relationelle forhold*. At man ikke kender hinanden tilstrækkeligt i gruppen til at ville "vaske sit beskidte undertøj" sammen. At man ikke har tilstrækkeligt tillid til hinanden – eller mangler kendskab til hinandens kompetencer og viden om, hvad man egentlig kan bruge hinanden til.

Sidst skal nævnes de *psykologiske barrierer*. Oplevelsen af ikke at kunne overskue og lykkes med sin opgave er for de fleste mennesker forbundet med skam og selvbefrejdende tanker.<sup>3</sup> For ledere kan det have en ekstra dimension, netop fordi man er leder. Mange ledere oplever nemlig en slags dobbelt skam: "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?".

”Det er en sårbar tilstand, og det kræver stor tillid og mod at åbne op over for sin ledergruppe og sige: Jeg føler, at jeg fuldstændig har mistet grebet om situationen”

På den måde vil stress hos en leder ofte opleves som en flerdimensionel smerte. Ikke blot arbejder man måske 10-15 timer om dagen og føler, at man hænger i med neglene. Man rammes også af selvkritiske indre dialoger og frygten for at blive afsløret som en inkompetent leder.

Det er en sårbar tilstand, og det kræver stor tillid og mod at åbne op over for sin ledergruppe og sige: ”Jeg føler, at jeg fuldstændig har mistet grebet om situationen.”. Og der skal kun én enkelt lederkollega til at udbryde: ”Det er sjovt – det problem kan jeg slet ikke genkende! Du skal da bare ...” så vil de fleste ledere trække følehornene til sig igen.

Dette handler om *psykologisk sikkerhed*<sup>4</sup>. En fælles tillid til, at man i gruppen kan være sig selv. At man kan udtrykke, hvad der udfordrer én uden at frygte, at andre vil udnytte ens sårbarhed. Høj grad af psykologisk sikkerhed fremmer kreativ tænkning, modet til at dele samt udvikling og læring i en gruppe.



I praksis betyder *mangel* på psykologisk sikkerhed, at man måske nok drifter og problemløser sammen på ledermøderne, men man undlader at tage de temaer op, som i virkeligheden går én allermest på.

I stedet *forstiller* man sig. Dvs. man holder igen med at udtrykke, hvad man i virkeligheden tænker og føler, fordi man ikke vil risikere, at de andre ledere tænker negativt om én. Og det sker i særlig grad i et rum med andre ledere.<sup>5</sup>

Det siger sig selv, at dette ikke kun resulterer i kedelige og uvedkommende ledermøder i længden, men det er også problematisk i forhold til både opgaveløsning og stress.

Eksempelvis har den amerikanske neuroøkonom Paul Zak for nylig vist, at organisationer med høj grad af tillid – sammenlignet med organisationer med lav grad af tillid – rapporterer positive resultater på en lang række parametre;<sup>6</sup>

- 74 % mindre stress
- 13 % færre sygedage
- 40 % mindre udbændthed
- 106% mere energi på jobbet
- 76% mere engagement
- 50% mere produktivitet

## **DERFOR VIRKER DE GODE RELATIONER**

Neurovidenskaben har de senere år bidraget med vigtige indsigter i forhold til relationernes store betydning, når det handler om at håndtere udfordringer i livet.

Når et menneske møder store og overvældende udfordringer, så går hjernen i alarmberedskab: Frontallapperne bombarderes med signaler af irritation, frygt, utålmodighed, vrede og panik. Dermed svækkes evnen til at tænke klart, se nuancer, indlære, lægge planer, være fleksibel, humoristisk og kreativ. "Forbindelsen ryger", og netop de kompetencer, der gør det muligt at lægge en realistisk plan og håndtere situationen på fornuftig vis, sættes mere eller mindre ud af kraft.

Forskningen har påvist, at hvis man i stedet for at bekymre sig alene, vender sig imod en kollega, med hvem man har gensidig tillid og respekt, så genetableres den tabte forbindelse.<sup>6</sup>

Videnskabelige undersøgelser viser desuden, at den blotte tilstedeværelse af en ven – og i nogle tilfælde endda et fremmed menneske – beroliger vores nervesystem. Så bruger vi færre fysiske og følelsesmæssige ressourcer, og udfordringen synes i det hele taget mindre. Hvis vi eksempelvis kigger på et bjerg, vi skal bestige, så vil vi simpelthen opfatte stigningen som mindre stejl, hvis vi har en anden person ved vores side. Og jo tættere og mere tillidsfuld relationen er, des større vil effekten også være.<sup>7</sup>

Hvis man ikke rækker ud til andre, så ser man omvendt en tendens til, at problemet bliver større. Man generaliserer og globaliserer problemstillingen. Man bebrejder sig selv og mister troen på at kunne mestre situationen. Man udøver "brandslukning" og undlader at lægge en egentlig plan for håndteringen af problemet.

Ydermere viser det sig, at det at hjælpe andre i sig selv er stressforebyggende.

Nyere forskning indikerer nemlig, at de personer, der hjælper andre med at håndtere deres udfordringer, umiddelbart efter vil opleve højere grad af trivsel, færre depressive symptomer og mindre psykisk stress. Man konkluderede, at det at tage en andens perspektiv, reducerer stress samtidig med, at det styrker evnen til at rumme og regulere ens egne følelser.<sup>8</sup>

Det er altså intet mindre end en psykologisk gave, at få lov til at hjælpe en lederkollega med at håndtere en vanskelig udfordring!

Der er med andre ord mange gode og vægtige grunde til at komme den manglende psykologiske sikkerhed og ledernes alene-hed til livs. Det handler ikke kun om at forebygge

ledernes egen overbelastning og stress, men også om at gøre det muligt for lederne at lykkes med deres komplekse ledelsesopgave.

### **STYRK DEN PSYKOLOGISKE SIKKERHED**

Der er heldigvis nogle redskaber, der kan styrke den psykologiske sikkerhed i ledergruppen. Det første redskab har vist sig særligt nyttig til at skabe handlekraft og en mere kollektiv forståelse af ledelsesopgaven. Det har en stærk effekt i forhold til at få lederne ud af følelsen af at stå alene.

### **REDSKAB: STYRK DEN PSYKOLOGISKE SIKKERHED MED FOKUS PÅ OPGAVEN**

Redskabet kan hjælpe til at styrke den psykologiske sikkerhed i ledergruppen. Der kræves stram styring, og det anbefales at bruge en konsulent til opgaven. Hvis I har en time, så kan I nå én persons fortælling. Gør som følger:

1. Opgavesituation og trivsel. Hver enkelt leder noterer hvilke opgaver, der giver energi (grøn), hvilke, der er krævende (gul) og hvilke, der trækker energi ud (rød).
2. Fortælling. Så går én leder på og fortæller om sine opgaver og hvilken farve de har. Under de røde opgaver, kan lederen afrunde med at formulere: *"Hvad har jeg brug for at få afklaret?"*.
3. Genfortælling. Derefter er der en anden leder, som med kollegaen egne ord og vendinger, genfortæller hvad kollegaen netop har fortalt.
4. Tema. Så sammenfatter gruppen hvilke temaer, der kan ligge i historien. Hvad de særligt hæfter sig ved.
5. "Hvilken klokke slår det an hos mig?". Så giver hver leder i gruppen tilbagemeldinger på, hvordan denne historie og dens temaer kan minde om ting i deres eget lederskab og opgavesituation. Her skal lederkollegerne altså tale om sig selv, og hvad historien og temaerne minder dem om. Her kan der opstå fortællinger om, hvordan lederkollegerne fik afklaret dilemmaer af lignende karakter i forhold til de vanskeligheder, de havde. Men også situationer, som ligner dem, der blev sagt og som ikke er løst.
6. Bevægelse. Til sidst fortæller lederne i gruppen, hvad de bliver opmærksomme på i forhold til temaet og ledelse lige nu. Gruppen kan samle op på *"hvad skal vi mere undersøge?"*, *"hvad er vigtigt at prioritere?"*, og *"hvem går videre med hvad?"*. Lederen, hvis historie er blevet drøftet slutter med at sige, hvad hun er blevet opmærksom på eller måske ligefrem får mod på at gøre.

Redskabet bygger på en narrativ tilgang, hvilket vil sige, at der lægges vægt på at få fortalt historierne om vanskelige opgaver og situationer og få gruppen til at dele deres

individuelle, personlige historier om dette. Denne narrative tilgang har ofte en meget forløsende effekt, fordi det bliver tydeligt, at den enkelte ikke står alene, ikke er speciel og ikke bør skamme sig. Samtidig kommer forskellige strategier frem, når kollegerne fortæller, hvad de konkret gør, når de står i lignende situationer.

Det kan være meget befriende og give handlekraft og mod, når tingene flytter sig fra den enkelte og ud i rummet og bliver en del af lederjobbet frem for den enkeltes personlige problem.

Et andet redskab til at skabe psykologisk sikkerhed, som har vist sig nyttig for ledergrupper og teams, er **trivsels- og stressprofilen**.<sup>9</sup> Her tager man i ledergruppen en åben og ærlig samtale om, hvad der presser hver især, hvordan man reagerer på det, og hvordan man bedst kan hjælpe hinanden internt i ledergruppen.

Ofte fungerer mennesker således, at hvis ikke man ved bedre, så vil man forsøge at hjælpe andre på samme måde, som man selv ville finde det hjælpsomt. Hvis man eksempelvis ynder at modtage gode råd, vil man typisk tilbyde andre et godt råd. Hvis man omvendt har mere brug for at fortælle, blive lyttet til og anerkendt for de vanskeligheder, man står i, så vil man typisk møde ens pressede lederkollega med nysgerrige spørgsmål, lydhørhed og anerkendende kommentarer.

Men måske har kollegaen mere brug for praktisk hjælp, et skulderklap, informationer eller viden? Eller hjælp til at vurdere, om ens arbejde er godt nok?

## TRIVSELS- OG STRESSPROFILEN I PRAKSIS

Her et eksempel fra en ledergruppe, vi for nyligt arbejdede med.

Leder-fokusperson: "Jeg bliver mest presset, når jeg kan se, at det er umuligt at nå at løse en opgave indenfor rammerne. Hvis jeg for eksempel kun har få dage til det, og kalenderen er fyldt helt op, og jeg ved, at jeg skal sjuske mig igennem. Jeg tror, I kan mærke det på mig, fordi jeg bliver mere hektisk og bestemt. Og kort for hovedet. Jeg mister simpelthen min tålmodighed.

Hvordan kan I bedst hjælpe mig? Ja, I skal i hvert fald ikke lægge hovedet på skrå og se ud som om, det er synd for mig. Og I skal slet ikke give mig en krammer. Jeg tror egentlig godt, jeg selv kan finde ud af at række ud. Måske skal I bare spørge mig, om der er noget, I kan hjælpe med? Jeg synes jo faktisk, I er gode til det.



Og så må I for guds skyld ikke blive bange for mig og trække jer. Det kan jeg nogle gange fornemme, at I gør, og jeg forstår det jo egentlig godt".

Hvis tiden og trygheden i gruppen muliggør det, kan man på forhånd aftale, at lederkollegerne har mulighed for at spørge ind og kommentere undervejs.

Lederkollega 1: "Jeg kan godt genkende det, du siger, men jeg synes faktisk ikke, at du bliver kort for hovedet. Jeg vil hellere sige, at du bliver mere præcis og fokuseret i det, du siger. Som om du ikke vil spille nogle ord. Og man kan sagtens mærke, at man ikke skal forstyrre dig lige her".

Lederkollega 2: "Jeg har lagt mærke til, at du bliver lidt stille nogle gange, og det ved jeg ikke rigtig, hvad betyder. Er det, når du er presset?".

Lederkollega 3: "Jeg vil gerne udfordre den der med, at du er god til selv at række ud. Det kan jo godt være, at det bare er mig, du ikke rækker ud til. Men jeg synes ikke, at jeg har oplevet det. Kan du sige lidt om det?".

Dialogen fortsætter lidt endnu, og hurtigt er de 10 minutter til øvelsen gået, og tidsstyreren takker og går videre til den næste.

Vores erfaring er, at dette redskab giver anledning til nogle meget ærlige, intense og nyttige samtaler i ledergrupperne. Det, at man i øvelsen taler om åbent om, hvad der presser én, og hvordan man reagerer mere eller mindre hensigtsmæssigt, øger ikke bare kendskabet, men også tilliden i gruppen. Det bliver lettere at opfange stress i tide og ramme mere præcist i forsøget på at hjælpe hinanden.

Fælles for de to ovennævnte tilgange er, at de kræver, at der er et vist niveau af psykologisk sikkerhed til stede i gruppen. Hvis der er stærke rivaliseringer, magtkampe, skuffelser eller konflikter, så skal der arbejdes med det først.

## **STRESSFOREBYGGENDE LEDELSE I FLERE RETNINGER**

Vi har nu rettet blikket indad i ledergruppen med henblik på at styrke gruppens fundament til at hjælpe hinanden med de vanskeligste udfordringer samt opfange og handle på tidlige tegn på stress.

Men krav og udfordringer kommer mange steder fra, og mellemlederne står lige midt i krydspresset. Skal man lykkes med at forebygge stress og styrke den fælles opgaveløsning i ledergruppen, skal man derfor også kigge i andre retninger.

Redskabet Stressforebyggende ledelse i flere retninger er en slags orienteringskort, som hjælper ledergruppen til sammen at orientere sig, komme hele vejen rundt samt overveje



hvilke udfordringer det er vigtigst at drøfte sammen og lægge en fælles kurs i forhold til.

#### STRESSFOREBYGGENDE LEDELSE I FLERE RETNINGER

Ud over at kigge indad, handler det om også at vende blikket nedad mod medarbejderne, opad i ledelsesstrengen, udad imod interessenter og samarbejdspartnere, fremad mod det, der kommer, og tilbage i forhold til at lære af tiden, der er gået.<sup>10</sup> Find redskabet og konkrete øvelser på [Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside](#).

Af de nævnte retninger er det vores erfaring, at det at lede opad i ledelsesstrengen er den mindst benyttede af lederne i dag. Det er også her, vi ser et stort potentiale og måske endda en nødvendighed, hvis man fremadrettet vil lykkes med de mange tiltag, der sættes i værk, og undgå stress undervejs.

Mange mellemledere bestræber sig i så høj grad på hver især at lykkes inden for de givne rammer, at de i farten overser, at enderne måske bare ikke kan nå sammen, og at energien er bedre brugt ved at sætte sig sammen og fokusere på at ændre rammen i stedet. At gøre dette kræver, at de rette mennesker sidder rundt om mødebordet. I første omgang kræver det et stærkt og tillidsfuldt samarbejde internt i ledergruppen. I næste omgang et godt og tillidsfuldt samarbejde opadtil i ledelsesstrengen og en forståelse hos den øverste ledelse for, hvad det er, mellemlederne reelt står i og forsøger at lykkes med hver eneste dag.

Her har vi forsøgt at gøre det lettere at tage de vigtige drøftelser internt i ledergruppen allerede i morgen. "Next level", som vi ser det, er at få styrket samarbejdet og forhandlingerne hele vejen op og ned igennem ledelsesstrengen, så man på realistisk vis kan lykkes med det, organisationen er sat i verden for – og trives undervejs.

## REFERENCER

1. Undersøgelse af Boston Consulting Group i: Trillingsgaard, A. (2015): Chefens nye kerneopgave: professionel forsimpning. Væksthus for ledelse. Link: <https://www.lederweb.dk/documents/vh-artikel2-trillingsgaard-150415.pdf>.
2. Trillingsgaard, A. (2015): Ledelsesteamet gentænkt, sådan skaber i kurs, koordinering og commitment. Dansk psykologisk forlag.
3. Friis Andersen, M. & Kingston, M. (2016): Stop Stress. Håndbog for ledere. Klim.
4. Lolk Wolff-Sneedorff (2015): Sammenhængen mellem psykologisk sikkerhed og læring i et team. Kandidatspeciale. Københavns Universitet. Institut for Psykologi. Se også New York Times: What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. 25.02.2016. Link: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
5. Trillingsgaard, A & Albæk, K (2011): Det møgbeskidte lederteam. Modsvar til den naiv-harmoniske holdmetafor i ledelse. I: Elmholdt & Tanggaard (red.): Følelser i ledelse. Klim. Link: <http://ukon.dk/wp-content/uploads/2015/09/Det-m--gbeskidte-ledelsesteam.pdf>.
6. Hallowell, E. (2005): Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform. I: Harvard Business Review, januar 2005. Link: <https://hbr.org/2005/01/overloaded-circuits-why-smart-people-underperform>.
7. Beckes & Coan (2011): Social baseline Theory: The role of Social Proximity in Emotion and Economy of action. I: Social and Personality Psychology Compass, 5(12). Link: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1751-9004.2011.00400.x>.
8. Doré, P.B. et al. i Mygind, M. & Ørsted Andersen, F. (red.) (2017): Robusthed i praksis – individuelt og kollektivt. Mindspace.
9. Martini, M., Krarup, M. & Ahlgren Tøttrup, C: et al. (2017): Lederens stresshåndbog. Styrk dine lederkompetencer når det kommer til stress. Dansk psykologisk forlag.
10. Inspireret af Briner, Hastings og Geddes projektledelsesmodel (1996).

## OM FORFATTERNE

**Mette Kjærgaard Svendsen** er specialistgodkendt i arbejds- og organisationspsykologi og har bred erfaring med ledelse, organisationsudvikling og psykisk arbejdsmiljø. Hun er chefkonsulent i Arbejdsmiljø København og projektleder for PS (Københavns kommunes indsats for Psykisk Sundhed).

**Lasse Rønnoe** er uddannet i arbejdslivsstudier med flere organisationspsykologiske efteruddannelser. Han er chefkonsulent i Arbejdsmiljø København med kompetencer indenfor blandt andet teamudvikling, mestring af kompleksitet og stressforebyggelse.

En særlig tak for redaktionel sparring undervejs ved Kirsten Brogaard Pedersen