

# Klædt på til ledelse 2017

Stress - et ledelsesansvar?

STRESS 2017



# Indhold

<b>Forord</b>	3
<b>Indledning: Stress – din egen skyld som leder?</b>	7
<b>Skam – et arbejdsmiljøproblem der fører til sygefravær</b>	13
<b>Stresstal skriger på investering i ledelse</b>	25
<b>Fra trivsel til stress</b>	30
<b>Dialog skaber vejen</b>	37
<b>Lederstress – betydningen af et tabu og iskold løsningsmodel</b>	45
<b>Faglig ledelse er vigtigere nu end nogensinde</b>	55
<b>Faglig ledelse er stadig aktuelt</b>	67
<b>Kan du se etikken?</b>	75
<b>TeknoStress</b>	83
<b>At vælge mellem pest eller kolera ...</b>	91
<b>Kodeordet er disponering</b>	99
<b>Medarbejderne har førsteprioritet</b>	100
<b>Det er vigtigt at kunne sige nej</b>	102
<b>Daglig evaluering holder stress på afstand</b>	104
<b>Det er o.k. at være offline</b>	106
<b>Stress – et ledelsesansvar?</b>	109
<b>Kan man være en stressfri leder?</b>	119

Politisk ansvarlig: Mona Striib

Redaktion: Jeanette Sandberg Bossen

Illustration: Colourbox Produktion: Grafisk

Team/MB/MH og FOAs trykkeri

IN\_stress-et\_ledelsesansvar\_23082017

# Forord

**Stress fylder på de danske arbejdspladser og faktisk så meget, at det kun ser ud til at gå den forkerte vej. Det betyder ødelagte liv og familier samt arbejdspladser, hvor de resterende medarbejdere må løbe ekstra hurtigt for at nå de daglige opgaver. Men hvad skal der egentlig til? Hvornår er det travlhed stopper og stressen tager over - både for ledere og for medarbejdere?**

Knapt 20 % af FOAs medlemmer følte sig i 2015 i høj eller meget høj grad stressede. Blandt de ansatte i ældreplejen er det 25 %. Det er i sig selv en meget skræmmende udvikling. Antallet af medlemmer, der oplever at være stressede er mere end fordoblet siden 2010.

Samtidig fortæller 71 % af medlemmerne, at arbejdet er den vigtigste kilde til stress. Vi har altså at gøre med en kurve, som kun er opadgående. Ingen forebyggelsestiltag har indtil videre været i stand til at knække den kurve. De nationale undersøgelser af borgernes arbejdsmiljø viser præcis samme billede. Alt for mange oplever at blive uarbejdsdygtige på grund af stress.

Det er en udvikling, vi selvfølgelig også tager alvorligt i FOA. Vi deltager i StressAlliancen og arbejder i det daglige hårdt for at få de mange FOA-arbejdspladser til at have fokus på forebyggelse, men det er ikke let. Forebyggelse har svært

ved at vinde indpas, måske især fordi det handler om langsigtet tænkning og ikke samtidig kan vrømmes i en konstant besparelse på de mange offentlige arbejdspladser.

## Stress har mange ansigter

Stress viser sig ikke kun hos vores basisansatte medlemmer i FOA. Det viser sig i den grad også hos vores ledermedlemmer. 21 % af FOA-lederne oplever ikke at have tilstrækkelig tid til at udføre deres opgaver ordentligt, og 17 % af ledermedlemmerne oplyser, at de er stressede i høj eller i meget høj grad.

Det viser sig igen og igen, at manglende reelt ledelsesrum, uklar ledelsesrolle og for mange ledelsesopgaver er synderne. Det betyder udkørte ledere, når dagen er omme. 36 % af FOAs ledere oplever at arbejdet tager så meget energi, at det går ud over privatlivet.

Citat

Mona Striib  
Næstformand

At ansætte en dygtig leder fra et helt andet område end det, der skal ledes, er ikke løsningen på vores problemer med velfærden

For en leder viser stress sig på mange måder. Det kommer til udtryk i den daglige planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet og i relationen til og med medarbejderne. Derfor bliver lederens stress ofte en form for katalysator for medarbejdernes stress.

### **Lederne skal have rum til ledelse**

Hvis vi vil sikre, at medarbejderne har rum til at udføre deres faglighed og lederne har rum til ledelse, må vi gøre alvor af at arbejde os væk fra en overordnet styring, som sætter rammer for dagligdagens detaljer på arbejdspladserne. Styringen gør, at lederne ikke har et reelt ledelsesrum, hvor de kan tilrettelægge arbejdet, så medarbejderne ikke bliver syge af at gå på arbejde. Vi skal sikre, at lederne ikke bare administrerer en hovedløs detailstyring fra forvaltningen, men også har mulighed for at tage alle arbejdspladsens faktorer med i planlægningen af arbejdet.

Vi skal væk fra, at kvaliteten af velfærden - og dermed kerneopgaven - ikke kan forbedres, fordi lederne (og medarbejderne) er bange for at fortælle om problemerne på arbejdspladserne af frygt for at blive fyret. Vi skal væk fra, at ledelsesrummet er givet ovenfra af den overordnede politiske ledelse i kommunerne. Det giver begrænsninger i hverdagen.

I det hele taget skal vi væk fra idéen om at politisk topstyret ledelse på en arbejdsplads er god ledelse. God ledelse på de enkelte arbejdspladser handler om relationerne mellem de ansatte på arbejdspladserne - både ledere og medarbejdere. Det handler om nærhed, og om

at beslutningsmagten flyttes fra det overordnede politiske niveau til det nære ledelsesmæssige.

### **Faglig ledelse skal sikre mening og sammenhæng**

En kvalificeret og god velfærd kræver en god og kompetent leder. En leder som faktisk ved, hvad der rør sig indenfor lederens område. Det er altså ikke nok at have sin lederfaglighed på plads. Man skal som praksisnær leder også vide noget om det område, man leder. Det betyder faglig ledelse tæt på opgaven. Det har betydning for medarbejderne, og det har betydning for den velfærd, borgerne oplever at få.

At ansætte en dygtig leder fra et helt andet område end det, der skal ledes, er ikke løsningen på vores problemer med velfærden. En leder med godt kendskab til personalestyring og regneark, men ingen kendskab til området, vil ikke have forståelsen for, hvordan medarbejdernes faglighed bedst kan bringes i spil. Det vil kun en leder, som selv har haft fingrene i mulden.

Og lige præcis derfor oplever vi, at FOA ledere gør en forskel for vores basisansatte medlemmer. De har selv stået i situationen. De ved præcis, hvordan det opleves ikke at have den fornødne tid eller det rigtig udstyr til at løfte opgaven. Det giver samtidig en tryghed for medarbejderne, at lederen ved, hvad de taler om, når de taler om deres kerneopgave.

### En bog om stress på 2 niveauer

I år har temaet for FOAs og lederudvalgets arbejde været stress. Men ikke bare stress som et overordnet begreb. Vi har derimod prøvet at skille tingene ad. At se på, hvordan lederen kan blive en katalysator for medarbejdernes stress, og hvordan ledere oplever at blive stressede.

Vi har kigget på, hvad det betyder at være stresset som leder, og vi har kigget på, hvordan man som leder kan forebygge stress hos medarbejderne.

Bogen er fyldt med artikler, der sætter fokus på stress, håndtering af stress og forebyggelse af stress. Hvordan man som leder oplever stress og ikke mindst, hvad der skal til for at sikre, at heller ikke ledelsen får stress. Artiklerne har hver deres tilgang og beskrivelse af stress. Der er altså ikke et endegyldigt svar på, hvordan man som leder kan arbejde med stress. Eller for den sags skyld, hvordan FOA arbejder med stress fremadrettet.

Men én ting er helt sikkert. Emnet vil altid have en høj prioritering i FOAs lederarbejde.

Rigtig god læselyst - vi ses til Ledertræffet 2018



Mona Striib  
Næstformand

## FOA mener

Opmærksomheden på de risici, der fører til stress er ikke alene et ledelsesansvar - hele arbejdspladsen skal være åbne og opmærksomme på, om der er faktorer i arbejdet, som kan føre til stress.

### Fakta

#### Ledere og stress

76 % af FOAs ledere mener, at deres arbejdsmængde er blevet større inden for de sidste 12 måneder.

Kilde: Medlemsundersøgelse i 2015 om arbejdsmiljø



# Indledning: Stress – din egen skyld som leder?

**Stress er kommet for at blive, som man siger. Det er en kurve, som kun er i stigning, og de nyste tal viser, at 15 % af arbejdsstyrken er sygemeldt med stress. For offentligt ansatte er tallet endnu større.**

I 2016 slog forskerne på Aalborg Universitet alarm. En ny måling viste, at 48 % af de offentligt ansatte ofte følte sig stressede på jobbet, mens det 'alene' var 28 % hos de privatansatte. Man pegede på, at tallene nu var så høje, at der var tale om en epidemi. Ikke alene var tallene høje, den drastiske stigning var også på alle måder alarmende.

Einar Baldursson [arbejdspsykolog] sagde: "Når jeg ser de nye tal for hvor mange offentligt ansatte, der føler sig stressede, må jeg sige, at situationen er værre, end jeg troede. De her tal bringer os klart ind i det røde felt – den viden, vi har, om de helbredsproblemer, stress medfører, peger på, at samfundet er på vej mod en sundhedskrise." Men hvad er det, der gør, at alle de kloge ved, at det her går galt, men at det næsten er umuligt for os som samfund og arbejdsmarked at gøre noget ved stressproblemet?

Er det 'bare' fordi vi ikke har en definition, som flere forskere peger på? Er det fordi vi som samfund bliver ved med at tænke, at der er for mange ressourcer i det offentlige, og at vi bare lige skal finde de skjulte reserver endnu engang? Eller måske nærmere sagt for 20. gang?

Hvis man spørger vores medlemmer, er der ikke mere at hente. Grænsen er nået. Det samme siger kommunerne. Hvorfor tænker vi så stadig som samfund, at vi nok kan presse citronen – bare lidt mere?

## **Stress rammer alle**

Stress er ikke forbeholdt en særlig faggruppe eller et særligt niveau på arbejdsmarkedet. Alle kan rammes – også dem, som synes de er meget robuste. Det hele handler om, hvornår kæden knækker. Hvornår der ikke længere er balance mellem de opgaver, man skal nå og den tid eller de kompetencer, man har til det. Det er ikke raketvidenskab, og det er ikke forbeholdt en særlig branche.

Snarere tværtimod. Det spænder vidt, og symptomerne er de samme. Ligegyldig om man så at sige står på gulvet eller arbejder på et særligt ledelsesniveau. Forskningen viser, at alle mere eller mindre gennemgår de samme

symptomer eller reaktioner, når det handler om stress. Det, der kan være forskelligt, kan være de omstændigheder, der udløser overbelastningen. Altså hvornår 'systemet' ikke længere hænger sammen.

En leder vil altså opleve de samme stresssymptomer eller -reaktioner som alle andre, men måske overhører lederen symptomerne længere tid end andre ansatte? Måske er det sværere at bukke under med stress som leder?

### En leder i krydspres

Selvom symptomerne for en stresset leder er de samme som hos medarbejderne, er det nogle andre ting, der så at sige sker på arbejdspladsen, hvis lederen bliver stresset.

Pludselig er den, som skal have overblikket og som skal træffe beslutninger ikke længere 'fit for fight'. Det kan betyde forkerte beslutninger, dårlig planlægning og en relation til medarbejderne, som kan bære præg af forvirring og utryghed.

Nogle gange bliver ledelse for meget. Lederen bliver så at sige mættet af lederrollen, og det kan tippe over for den enkelte leder, når man både skal kunne lede en faglighed og en kerneopgave. Især i disse situationer er der brug for ledelse af

lederen, og man bliver som leder afhængig af også at modtage god ledelse.

Meget ofte er det, der presser lederne, det krydspres, de oplever mellem et pres fra topledelsen om øget produktivitet og et pres fra medarbejderne om manglende ressourcer. Den praksisnære leder bliver den i midten som skal løse begge problematikker. Den som skal sikre, at der er balance mellem topledelsens ønsker og krav og medarbejdernes kompetencer, ressourcer og arbejdsmiljø. Det skaber et usikkert grundlag at være leder på.

Samtidig er det reelle ledelsesrum i mange tilfælde ikke klart og tydeligt til stede. Mange beslutninger bliver truffet ovenfra – særligt i den offentlige sektor, hvor mange ledere har et øvre politisk grundlag at lede ud fra.

Samtidig ligger det som en konstant forudsætning, at man som leder skal være i stand til at effektivisere mere og mere hvert år. En opgave, som efterhånden ikke længere er mulig.

Det reelle ledelsesrum bliver nærmest ikkeeksisterende, og lederne oplever egentlig bare at skulle agere marionetdukke for

de beslutninger, der er truffet længere oppe i systemet. Beslutninger, som spreder sig som ringe i vandet på medarbejderniveau. Det krydspres skaber en konstant

### Citat

Stress er ikke forbeholdt en særlig faggruppe eller et særligt niveau på arbejdsmarkedet



overbelastning for lederne i det offentlige, som i sidste ende kan give stress.

### **Lederen som stressmitter**

Meget stressforskning viser, at særlige styringsformer øger oplevelsen af stress hos medarbejderne. Det at skulle arbejde indenfor meget stramme retningslinjer og samtidig ikke have indflydelse på sit eget arbejde er nogle af de elementer, der er med til at øge oplevelsen af stress.

Samtidig kan der være en risiko for, at stressede ledere 'smitter' medarbejderne med stress. I tilfælde, hvor lederne mister overblikket, ikke har styr på planlægningen eller misser de gode relationer med medarbejderne er alle tilfælde, hvor lederens stress påvirker medarbejderne og dermed også påvirker udførelsen af det daglige arbejde.

Ofte kan det være diffust både, hvad der er årsagen til stress, og hvad der skal gøres ved det. Det er næsten umuligt at behandle stress ensartet. Folk oplever det forskelligt og bliver samtidig påvirket på forskellige måder – selvom symptomerne er de samme, kan der være stor forskel på, hvordan man har brug for, at ens stress bliver håndteret. Både som leder og som medarbejder.

Men hvad betyder det egentlig, når man som leder pludselig er katalysator for medarbejdernes stress? Og endda meget ofte helt ufrivilligt. Mange gange kan man som leder sagtens spotte, at en særlig ledelsesstil eller sty-

ringsform er med til at presse medarbejderne. Men i de fleste tilfælde er det svært at gøre noget ved. Det er ofte en styringsform, der er besluttet ovenfra eller en reform, som sætter yderligere pres på udførelsen af kerneopgaven.

Hvad betyder det, når man som leder mister overblikket? Når man ikke længere – af mange forskellige årsager – er i stand til at skabe et godt arbejdsmiljø for medarbejderne? Hvad gør det ved lederens stress? Måske bliver den endnu mere presset. Måske er den medvirken til, at lederen må kaste håndklædet i ringen?

Arbejdsgiveren har ansvaret for, at ingen bliver syge af at gå på arbejde, men det er ikke alle forvaltninger, der tænker over, at de står i spidsen for at skulle lede en leder. Forvaltningen har også ansvaret for, at ledernes arbejdsmiljø er i orden.

De skal skabe rammebetingelserne for, at ledere ikke bliver syge af at gå på arbejde. De skal sikre, at deres ledere ikke bliver stresssmittede. Man kan som leder ikke selv sætte stopklodsen for en særlig styringsform. Det skal ske ovenfra og som rammebetingelser for ledernes arbejde.

### **Men hvad skal der til?**

En ting er at have værktøjerne til at håndtere medarbejdernes stress. Det er der forsket rigtig meget i. En helt anden ting er at håndtere sin egen stress som leder. Ofte er der ikke den samme forståelse for, at lederne også kan

opleve stress. Ofte bliver ledere ved med at forsøge at udføre de samme umulige opgaver alt for længe. Og ofte er der ikke meget hjælp at hente hos topledelsen. Lederenes eget arbejdsmiljø lider måske under et meget vågent øje på medarbejdernes arbejdsmiljø.

Hvad kan man egentlig gøre som leder? Har man selv en andel i den oplevelse af stress, man har som leder? Og ikke mindst hvordan kan FOA som fagbevægelse hjælpe lederne med at håndtere deres eget arbejdsmiljø? Hvordan får vi skabt rum og plads til at lederne kan få vendt ledelsesdilemmaer i et fortroligt rum?

Alt for ofte bliver ledernes stress og oplevelse af stress overset og sidestillet med medarbejdernes, men det er vigtigt at være opmærksom på, at ledernes opgaver er nogle andre end medarbejdernes.

Samtidig leder lederne indenfor de samme fagområder som medarbejderne og har derfor de samme rammevilkår for området som medarbejderne. Det betyder, at det, som kan stresse en medarbejder i forhold til arbejdet indenfor et særligt område, også kan påvirke lederen.

Derudover sker ledelse ikke længere alene gennem ledere. Samskabelsesdagsordenen ruller ud over kommunerne og stiller nogle helt andre krav til både ledelse og medarbejdere om fokus på samarbejde og det at skulle skabe noget sammen.

Borgere og pårørende bliver inddraget i udvikling af kerneopgaven, og som leder er det vigtigt at klæde sig selv og medarbejderne på til den opgave. Det skaber et nyt ledelsesrum, som lederne i mange situationer ikke er klædt på til at løfte.

Hvad skal der til for at gribe fat om stress som en særlig ledelsesproblematik? Et særligt vilkår og ledelse som et fag, hvor de ting, der stresser, måske kan være mere og nogle andre? Hvordan sikrer man, at lederen ikke sender stress videre til medarbejderne, og hvordan får man ændret en styringsform, så arbejdsmiljøet er til alles bedste – også ledernes.

Måske skal der endnu større fokus på fællesskaber på arbejdspladsen. På hvordan man som et team – både ledelse og medarbejdere – har kompetencerne til at løfte kerneopgaven – i fællesskab. Et arbejdsfællesskab, som bygger på tillid, dialog og fælles mål med kerneopgaven.

#### Citat

Det reelle ledelsesrum bliver nærmest ikkeeksisterende og lederne oplever egentlig bare at skulle agere marionetdukke for de beslutninger, der er truffet længere oppe i systemet





# Skam – et arbejdsmiljøproblem der fører til sygefravær

Af forsker Pernille Steen Pedersen

**Denne artikel handler om opdagelsen af skam som et nyt arbejdsmiljøproblem, som mange offentlige ledere møder hver eneste dag. Skamfølelsen har ikke fået opmærksomhed i studiet af sygefravær, men den er meget vigtig for en leders mulighed for at støtte stressede medarbejdere og for medarbejdernes mulighed for at tage imod den støtte, der er brug for.**

Min opgave er at sørge for, at alle mine medarbejdere har det godt. De skal ikke rende rundt og lege lalleglade og juble af glæde hver dag, for det gør vi ikke som mennesker. Det vigtigste er, at de føler, at de er elsket, og at de føler, at de bliver værdsat for det, de laver. Du kan som leder give dine medarbejdere accept, og lade være med at dømmе dem for det, de ikke er. Det er en holdning, og det er en måde at se mennesker på.

Sådan siger mellemlideren Jens til mig, da jeg interviewer ham i forbindelse med min ph.d.-afhandling om ledelsesmuligheder i forhold til at forebygge stressrelateret sygefravær. Hvad jeg ikke vidste dengang var, at Jens havde formuleret et helt centralt element ved ledelse, der kan forebygge stressrelateret sygefravær.



**Pernille Steen Pedersen**  
*Cand.scient.pol., ph.d.*  
 CBS, Institut for ledelse,  
 politik og filosofi

Med afsæt i en præsentation af skam som et arbejdsmiljøproblem peger artiklen i retningen af et nyt syn på ledelse af stressramte medarbejdere og måder, hvorpå ledelse kan gribe forebyggende ind, så problemerne ikke vokser sig så store, at de nødvendiggør en sygemelding.

## En skelsættende ambition

I april 2010 befinder jeg mig i OECD's hovedkvarter i Paris. Jeg er udsendt af Beskæftigelsesministeriet, som deltager i et ekspertmøde omkring nedbringelse af stressrelateret sygefravær. Som mødet skrider frem, bliver arbejdspladsens og særlig lederens rolle i forhold til at forebygge stresssygemeldinger et omdrejningspunkt for diskussionerne.

Det står klart, at ledelse er en vigtig del af løsningen på problemet, og at der mangler viden om, hvordan ledelsen kan støtte stressramte medarbejdere. Allerede i flyet på vej hjem fornemmer jeg, at jeg har fundet det, der skal vise sig at være en skelsættende ambition. Jeg vil finde nye ledelsesløsninger på problemet omkring forebyggelse af stressrelateret sygefravær.

6 år senere har jeg forsvaret min ph.d.-afhandling: Ud-kast til et nyt copingbegreb – en kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer, og jeg har udgivet bogen: Slip stress ud af skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet. Jeg har nu dedikeret mig til at forske i, hvordan en leder kan støtte medarbejdere, når der er stressreaktioner i spil, og i hvordan medarbejdere kan støtte hinanden indbyrdes og bede om den ledelsesmæssige støtte, de har brug for.

### **Moralske konflikter er kernen i stressreaktioner**

Hvorfor helbreder vi ikke virksomheden, og giver den støtte og kigger på, hvad virksomheden kan gøre anderledes i stedet for at tage udgangspunkt i, at det er medarbejderen, der er problemet, og derfor sendes til en coach, der kan fikse problemet? Coachen forsøger kun at få medarbejderen til at forstå sig selv, men det bliver en selverkendelse på nogle ting, og det bliver et tab for mig.

### **Citat**

Det står klart, at ledelse er en vigtig del af løsningen på problemet, og at der mangler viden om, hvordan ledelse kan støtte stressramte medarbejdere

Hun [medarbejderen] har fået sine egne redskaber. Men vi har ikke fået dem. Der er ikke noget forandret i det.

Lederen Birthe oplever at mangle ledelsesredskaber til at hjælpe sine stressramte medarbejdere med at træffe de rigtige beslutninger. Hun bemærker, at coachen gør det muligt for virksomheden at fralægge sig

ansvaret for at tage stilling til, om de rigtige opgaver ligger hos de rigtige mennesker. Birthe uddyber, at coachen siger: '..., du må prioritere'. Men det her menneske, som er røget ved siden af sin egen linje og er lidt ude over kanten, kan ikke bare sige, 'nu tager jeg bunke a, og jeg er ligeglåd med bunke b og c'.

“Hvordan kan jeg hjælpe mine medarbejdere til at acceptere kompromisser?” spørger Birthe. Det er hun ikke ene om. Mange ledere står som Birthe og river sig i håret, når deres medarbejdere begynder at udvise stresssymptomer.

Det er vigtigt at forstå, hvad Birthes medarbejdere reagerer med stress på. For det er svært at løse et problem, før man forstår problemet i dybden.

Der findes mange definitioner på stress. Fælles for dem alle er, at de relaterer stress til følelsen af ikke at have ressourcer nok til at opfylde de krav, der bliver stillet.

Mange mennesker, der er ramt af stress, vil fx også have angst eller depression.

De fleste stressforskere er enige om, at der er 2 slags stress; den positive og den negative stress. Den positive eller 'sunde' stress er den følelse af spænding, vi kender fra situationer, hvor vi skal præstere noget særligt som fx ved en eksamen. Den 'negative' stress findes i 2 varianter, hhv. under – og overstress. Understress handler om at have for lidt at lave og blev oprindeligt knyttet til de mennesker, der stod ved et samlebånd. Overstress er, når vi har for meget at lave, fx når vi skal løse for mange opgaver, og der ikke er tid nok til det.

Men hvad er det for et problem, som stress er et svar på? Hvad er det for et problem, som omstruktureringer, sammenlægninger, opskruet arbejdstempo og ny lovgivning kan give anledning til, som vi skal være særligt opmærksomme på i forhold til at forebygge, at det ender i en sygemelding?

Mit svar er, at forandringer, som i dag er hverdagen for mange FOA-medlemmer, kan give anledning til moralske konflikter med en bagvedliggende skjult skamfølelse. I min forskning har jeg set, at i forløb, der er endt med sygemelding, er der altid sket en forandring i personens liv, enten på arbejdet eller udenfor, som har givet anledning til en konflikt mellem det, jeg kalder de indre og de ydre forpligtelser.

#### Citat

Der findes mange definitioner på stress. Fælles for dem alle er, at de relaterer stress til følelsen af ikke at have ressourcer nok til at opfylde de krav, der bliver stillet

Vi har alle ydre og indre forpligtelser. Ydre forpligtelser er arbejdspladsens krav eller andre af omverdenens krav. Indre forpligtelser er vores ideal for, hvordan vi skal være. En indre forpligtelse kan fx være en faglig standard eller et ønske om at hjælpe andre. En stor forandring kan skabe en afstand imellem ydre og indre forpligtelser, fordi det ikke længere er muligt at leve op til begge.

Sosu-assistenten som arbejder på et bosted vil gerne tale med beboerne, men har kun tid til bleskift og ser beboerne mistrives. Daglejerpædagogen vil gerne være der for dagplejerne, men må bruge tid på administrative opgaver. Buschaufføren føler sig presset på tiden og har ikke tid til at vente på, at de sidste passagerer kommer ind, og brandpersonalet har lige fået at vide, at de må klare sig med færre brandbiler på grund af omorganiseringer og nedskæringer i brandvæsnet.

Du skal som leder viderefremidle et krav fra arbejdspladsen, som fra dennes vinkel er en 100 % opgaveudførelse, men som set fra medarbejderens synspunkt er at levere 80 %. Det er modstridende forpligtelser, fordi medarbejderen på den ene side føler sig forpligtet overfor dig som leder og på den anden side overfor sin egen faglighed og ønske om at hjælpe de borgere, patienter eller kunder, som ker-

## Citat

Skam må ikke forveksles med skyld.

Skyld og skam påvirker os helt forskelligt

neopgaven drejer sig om. Disse modsatrettede krav kan give anledning til en indre konflikt, som kan blive skadelig, hvis ikke der er opmærksomhed på dette, og der ikke bliver sat klare rammer, som kan hjælpe medarbejderen til at navigere imellem kravene.

Forpligtelsen og den medfølgende ansvarliggørelse for at opfylde denne må betragtes som en fremtrædende stressfaktor i det moderne arbejdsliv. Den enkelte føler sig forpligtet til at levere en kvalitet, der er højere end, hvad der er muligt og føler sig dernæst forkert, når arbejdsopgaver alene udføres i overensstemmelse med de ydre krav. Det er her, vi finder skamfølelsen og den ledsagende angst for at blive afsløret.

### Skam er den skjulte faktor bag stress

Skam er en følelse, der er knyttet til vores behov for at være elsket og tilhøre en flok. Ordet 'skam' stammer fra en protoindoeuropæisk rod, \*skem-, som betyder at tilhulle og dække sig til. Skam er et socialt fænomen, som melder sig, når man føler sig fanget i de andres fordømmende blikke. Grundangsten i skam er frygten for at blive forkastet. Skam opstår, når der kommer en for stor af-

stand mellem, hvordan vi gerne vil være og de faktiske muligheder, fx når vores faglighed dikterer én ting, mens arbejdspladsen dikterer en anden.

Skam er tvetydig, for skam er nødvendig for, at vi kan respektere andres grænser ved at gøre os opmærksomme på, hvordan andre ser på os, men skam kan blive skadelig og gøre os syge. Skam må ikke forveksles med skyld. Skyld og skam påvirker os helt forskelligt. I litteraturen angående skam opstilles forskellen på skam og skyld ofte ved at knytte skyld til det, man gør, og skam til det, man er. I denne udlægning knytter skyld sig til en konkret handling. Når man føler skyld, så bebrejder man sig for noget, der allerede er sket, og som man har gjort.

Man kan derfor ikke føle skyld på forhånd, men man kan føle skam på forhånd. Man skammer sig over alt det, man kunne have gjort og oplever i skammen en skyldfølelse ikke for det, man gør, men for det, man er. I skammen er der derfor et element af fantasi. Nogle gange er man bange for at blive afsløret i noget, man ikke engang ved, hvad er. Derfor har skam nogle andre konsekvenser end skyld. Når man føler skyld, kan man blive korrigeret af omgivelserne og skyldfølelsen kan lette. Med skam gør elementet af fantasi, at man fjerner sig fra omgivelsernes opfattelse af situationen, hvilket medfører, at man ikke kan lade sig korrigeres, også selvom man måske faktisk forstår. Når vi er skamfyldte, kan vi fx ubevidst sætte et filter op, som får andres anerkendelser til at prelle af. Vi tænker, 'det er bare noget, lederen siger'.



Vi ser det i dette citat fra en medarbejder:

Min leder forsøgte at gøre mig klart, at hun faktisk mente at kende mig og mine kvaliteter så godt, at hendes grundlag for at rose mig, bestemt ikke kun var de 2 timer, hun havde fulgt min undervisning. Jeg kunne godt høre, hvad hun sagde til mig, og jeg var bestemt også glad for det, men jeg blev ved med at have følelsen af, at det var ufortjent, og at jeg havde 'snydt' hende.

På grund af det, man kan kalde en 'indre oversættelsesmekanisme' skaber skam ofte et misforhold mellem, hvordan ledere forstår sig selv, og hvordan de opleves af andre. Misforståelse er et gennemgående stressproblem, som denne offentlige leder sætter ord på med følgende:

Jeg har konkret oplevet noget, jeg har gjort for at hjælpe, hvor det har fået den modsatte effekt. Dét, jeg troede var en hjælp, det er faktisk blevet et angreb.

Skam har andre konsekvenser end at skabe misforståelser. Skammen kan fremprovokere en optagethed af, hvordan vi tager os ud i andres øjne, som kan udvikle sig til en allestedsnærværende angst for at blive afsløret i at have gjort noget galt og lede til en følelse af, at vi har gjort noget forkert, så vi prøver at skjule os for andre. Her kan vi have meget svært ved at tro på omgivelsernes positive forsikringer om, at alt er godt nok.

Jeg tænkte: "Det var håbløst. Og jeg følte mig som jaget vildt. Hvor meget mere kan jeg klare nu? Jeg er rigtig, rigtig angst. Da jeg stod op om morgenen, der blev jeg

rigtig, rigtig bange, og så begyndte kampen igen. Selv om jeg blev gået i møde af mine kollegaer, rigtigt venligt, så kunne jeg slet ikke samle den venlighed op. Jeg kunne slet ikke tage imod den. Jeg var slet ikke det samme sted, så jeg tog slet ikke imod det. Jeg må have lignet en komplet idiot i deres øjne."

Der er med skam i arbejdslivet tale om en udvikling, hvor både skammen og forpligtelserne bliver stadig vanskeligere at navigere i. Der sker det, at den enkelte bliver sin egen dommer, der står fast på egne fortolkninger i stedet for at afstemme med andre og derfor kommer til at forpligte sig på noget, der ikke er i overensstemmelse med de ydre forpligtelser. Skammen – og den dårlige samvittighed – kan ende med at gøre folk syge, og invalidere dem, fordi fornuftens stemme bliver overdøvet.

Hvad skal lederen så gøre for at støtte medarbejderen i at navigere mellem modsatrettede forpligtelser? Svaret afhænger helt af hvilket reaktionsmønster, der er på spil hos medarbejderen.

#### Fakta

##### **Kendetegn ved skam i arbejdslivet:**

- Forsøg på at flygte eller skjule sig
- Manglende evne til at tro på og tage imod anerkendelser
- Oplevelse af at have gjort noget forkert
- Angst for at blive afsløret

Forandring



Konflikt

**Relationstogets** rejse er præget af mistillid koncentreret om spørgsmålet: 'Kan andre skade mig?' Relationstoget sætter i gang, når **Forandring** indebærer ændringer i relationerne, som skaber tvivl om, hvorvidt man er vellidt. Denne tvivl håndteres ud-

advendt, så omgivelserne synes, at medarbejderen brokker sig.

Lykkes det ikke at dæmpe tvivlen, kører toget til stationen **Konflikt**, hvor samvittigheden bliver mere opmærksom på de andre passagerers adfærd.

Toget kører videre til stationen **Skyld**, hvor samvittigheden sår tvivl om andres mening om én, leder efter skyldige og smider alle af toget. Til sidst kører toget mod endestationen **Sammenbrud**, hvor man ikke kan kende sig selv.

### To reaktionsmønstre

I min forskning har jeg undersøgt, hvad det er for situationer, der vækker skam, og hvordan forskellige mennesker reagerer på skam. Selv om skam for alle er knyttet til oplevelser af at være krænket på sin ære, så er det ikke det samme, der vækker skam hos alle.

I min forskning har jeg fundet 2 forskellige reaktionsmønstre på skam, som jeg kalder henholdsvis Problemløserreaktioner og Relationsmesterreaktioner.

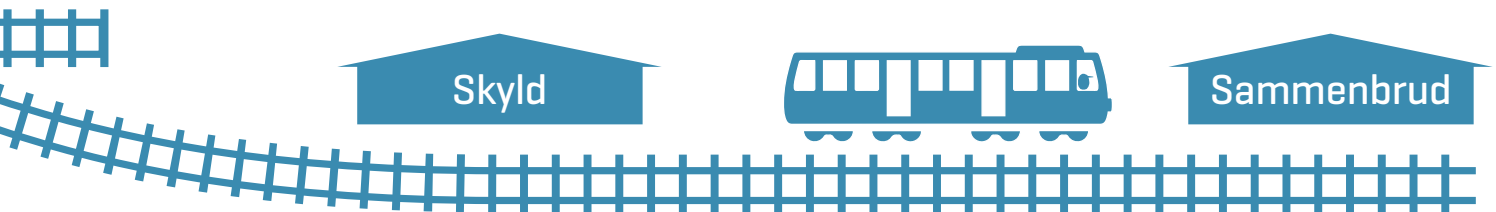
Ved relationsmesterreaktioner er skammen knyttet til relationen til andre mennesker. Skammen bliver vækket ved andres måde at dømme os på. Der optræder en angst for at blive svigtet af andre. Her kan det være hjælpsomt at få mulighed for at tale om det og at blive mødt med forståelse hos den anden.

Ved problemløserreaktioner er skammen knyttet til opgaveløsning. Skammen vækkes af medarbejderens hårde dom over sig selv, og der optræder en angst for at svigte andre. Her skal en leder sætte tydelige rammer og lade medarbejderen få ro til at løse opgaven.

Viden om de forskellige reaktionsmønstre kan give lederen en indgang til at hjælpe medarbejderen med at håndtere modsatrettede forpligtelser. De viser, hvordan ledere må anvende forskellige ledelsesmåder overfor de 2 reaktionsmønstre, idet det, der hjælper den ene, krænker den anden. Da reaktionsmønstrene ikke er personlighedstyper, men netop reaktioner på en følelse som bliver forstærket, når følelsen er stærkere, kan reaktionsmønstrene også vise, at der skal ledes forskelligt alt efter, hvor fremskreden skamfølelsen er.

### Ledere kan være vikar for medarbejderens samvittighed

Stressepidemien koster milliarder i sygefravær og har store menneskelige omkostninger. Et populært bud har været, at vi skal stoppe med at mærke efter, mens andre har plæderet for at sende medarbejderne på robusthedskurser. Begge dele er farlige lappeløsninger. Det er bekymrende at udlicitere opgaven til en robusthedscoach og så bare tro, at alt er i orden, når medarbejderen kommer tilbage. Eller at foregive at mennesker kan hænge deres følelser i garderoben.



**Problemløsertogets** rejse går mod en stadig dårligere opgaveløsning. Problemløsertoget sætter i gang, når der kommer en **Forandring**, som påvirker opgaveudførelsen og skaber tvivl om, hvorvidt præstationen er god nok. Denne tvivl håndteres

indadrettet, hvilket kan give anledning til, at omgivelserne synes, at medarbejderen virker ligeglad. Toget standser ved stationen **Konflikt**, hvis ikke det er lykkedes at dæmpe usikkerheden om opgaveløsningen. Toget fortsæt-

ter mod stationen **Skyld**, hvor samvittigheden dømmer én for ikke at være god nok og placerer skylden hos én selv. Til sidst kører toget mod endestationen, **Sammenbrud**, hvor præstationerne er så kraftigt forringede, at man ikke kan kende sig selv.

Kilde: Pernille Steen Pedersen: Slip stress ud af skammekrogen, 2016

Den omfattende individualisme og den megen konkurrence udgør en alvorlig skamfaktor for mange mennesker. Skam, som oprindeligt er en reguleringsmekanisme møntet på nogle specifikke situationer, risikerer derfor nu at blive aktiveret oftere. Det må vi tage højde for, og spørgsmålet er, hvad vi stiller op med den ødelæggende skamfølelse?

Skal en leder understøtte medarbejderes navigation mellem modsatrettede forpligtelser, er det ikke tilstrækkeligt at have fokus på at anerkende medarbejderen ud fra de gængse forskrifter. For her tages der ikke højde for, at skammens filter kan gøre, at medarbejderen ikke er i stand til at modtage anerkendelsen, og der tages heller ikke højde for, at det, der kan være anerkendelse for den ene, kan opleves som en krænkelse for den anden.

Lederen kan understøtte navigationen imellem indre og ydre forpligtelser ved at optræde som det, jeg kalder

for vikar for samvittigheden. At være vikar for samvittigheden er at hjælpe medarbejderen til at lette samvittighedens dom, ved at modificere idealet. Lederen er vikarierende samvittighed ved først at anerkende idealet, de indre forpligtelser, samt opfattelsen af ikke at kunne navigere. Dernæst modificerer lederen forpligtelsen i modsætning til at overse eller korrigere den.

#### Citat

At kilden til stressen ikke er arbejdspladsen, er ikke det samme som, at lederen kan melde hus forbi, for stressen skal stadig håndteres

Hvis medarbejderen har relationsmesterreaktioner, kan lederen sige:

***“Jeg kan godt forstå, at det er hårdt, at beboerne/patienterne bliver sure på dig, når du ikke har mere tid til at løse opgaven. Jeg synes også, det er hårdt. Vi må trække på samme hammel, og gøre det så godt, vi kan. Sammen kan vi klare det.”***

Har medarbejderen problemløserreaktioner, er målet for lederen at lette vedkommendes dom over sig selv. Lederen kan fx sige:

***“Det er mit ansvar som leder, at opgaven er afgrænset på denne her måde. Jeg kan godt se, at opgaven ville blive løst mere grundigt, hvis du får mere tid. Men der er ikke mere tid. Hvad mener du, vi kunne gøre, for at gøre det bedst muligt inden for den tidsramme, vi har.”***

Lederen arbejder i begge tilfælde ikke mod det ideal, der skal modificeres, men anerkender det. Pligten bliver forandret i samspil mellem leder og medarbejder. Lederen anvender en viden om forpligtelseskonflikten og medarbejders håndtering af skam til på forskellig vis at komme medarbejderen så meget i møde, at der opnås tillid hos medarbejderen.

Tilliden er nødvendig for at hjælpe medarbejderen til at kunne gå på kompromis med de indre forpligtelser og forpligte sig på de ydre forpligtelser – uden skam.

### **Mere forskning på vej**

Da jeg havde forsvaret min ph.d.-afhandling vidste jeg, at skulle min forskning hjælpe mennesker, skulle den brede ud. Derfor skrev jeg bogen: Slip stress ud af skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet. Jeg var spændt på reaktionen. Ville mine analyser af skammens rolle rent faktisk kunne hjælpe nogen?

Jeg får dagligt henvendelser fra mennesker, der fortæller, at de nu ser deres situation med nye briller. Større ros kan man ikke få, for det var præcis det, jeg ville opnå: At gøre en forskel for mennesker og for ledere, der i deres dagligdag på danske arbejdspladser konfronteres med stressreaktioner og i mangel af konkrete anvisninger må ende med at opgive kampen og se sig selv eller sin medarbejder blive sygemeldt.

Men dette er kun begyndelsen. For at gøre en forskel for alvor, må den nye viden fra ph.d.-afhandlingen omsættes til praktiske kommunikationsværktøjer til hele arbejdspladsen. Værktøjer der giver handlingskompetence til ledere, kolleger og medarbejdere med begyndende stress. Dette arbejde glæder jeg mig meget til at give mig i kast med i de næste 2½ år, hvor jeg udvikler redskaberne i et nyt forskningsprojekt understøttet af arbejdsmarkedets parter.

Det er helt afgørende, at vi får udviklet sådanne værktøjer. Ellers forudser jeg, at særligt mellemlederne kommer til at betale den største pris. Som mellemleder er man udsat for krydspres. Der er en konflikt mellem de mod-

satrettede krav fra medarbejdere, der går på arbejde med liv og sjæl, fra en selv som gør det samme og kravene fra ledelsen oppefra. Indtil videre har vi været meget optaget af stress blandt frontlinjepersonale. Dem der har kontakten med borgerne, patienterne osv.

Det kan imidlertid være en stor udfordring at navigere en mellemliders forpligtelser og medføre skam ikke at kunne leve op til dem alle sammen på en gang. Hvis ikke der kommer mere fokus på mellemlidernes unikke situation, så frygter jeg, at mellemliderne bliver de næste domino-brikker til at falde for stressen.

### **Et forsvar for arbejdsfællesskabet**

Det lyder måske enkelt, at lederen skal anerkende på en lidt anden måde. Det er i sig selv ingen revolution i synet på stress, men der er mere i det. Anbefalingen om at være vikarierende samvittighed bygger på et menneskesyn, hvor vi er dybt afhængige af hinanden. Hvor vi ser magtesløst på vores egne reaktionsmønstre. Vi erkender dem, men følelserne larmer så meget, at vi ikke kan forandre dem.

Sagen er nemlig, at vi ikke skal løse det selv, af den grund at vi ikke kan. Skal vi komme videre, skal der andre på banen. Afhængigheden af hinanden og følsomhed heroverfor er ikke negativt, hvis vi gør det på den rigtige måde.

Når skammen er social/relationel må den også håndteres i et fællesskab. Medarbejdere og ledere skal tackle dette her sammen og anerkende, at vi har følelser med i det, vi laver, og at vi håndterer dem vidt forskelligt. Vi kan ikke

undgå skam og stress, selv om det er blevet så populært at tale om mental robusthed.

Kan vi imidlertid håndtere stressreaktioner tidligt, kan konsekvenserne af stress forebygges, så de ikke fører til sygefravær. Det kræver, at vi udvikler vores indsigt i forskellige måder at reagere på, når vi er stressede.

Min forskning kortlægger som noget nyt, at der er forskellige måder, som stress og skam bliver vakt og udfolder sig på. Den peger også på en adgang for ledere i samarbejde med medarbejdere til at kunne forandre stressreaktionen, uanset om den vurderes at være privat- eller arbejdsrelateret.

At kilden til stressen ikke er arbejdspladsen, er ikke det samme som, at lederen kan melde hus forbi, for stressen skal stadig håndteres. Hvor der må tages højde for, at der er en individuel komponent, for 2 mennesker kan blive udsat for den samme belastning og kun den ene får stress. Løsningerne må bare ikke individualiseres, for problemerne kan kun løses i fællesskab på arbejdspladsen.

Det er denne opgave, jeg har viet resten af mit forskerliv til at understøtte.

## Gode råd til lederen

I bogen: Slip stress ud af skammekrogen kan du læse mere om de 2 reaktionsmønstre. Her er nogle råd til, hvordan du i din ledelsesstil kan tage højde for reaktionsmønstret.

### Problemløser

#### Hvis medarbejderen reagerer som problemløser:

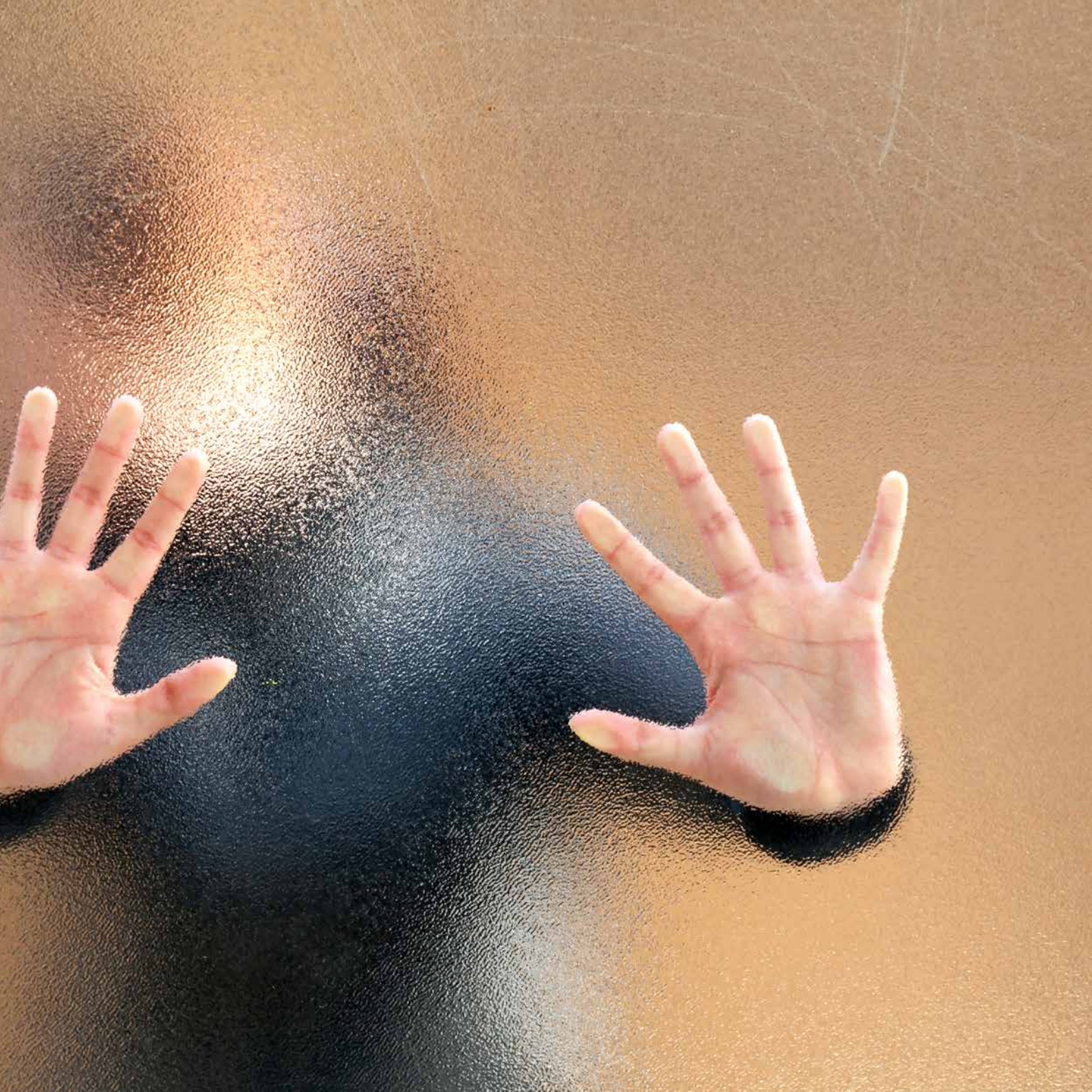
1. Skab et overblik over arbejdsopgaverne og løft ansvaret bort fra medarbejderen. Skitser rammerne for opgaverne, for eksempel hvor lang tid du forventer at medarbejderen bruger på disse, og hvor grundigt de skal løses.
2. Lyt til medarbejderens faglige vurdering. Spørg om hvordan det går med opgaverne, som skal løses og vis, at du er opmærksom på det faglige niveau ved at lytte til medarbejderens faglige vurdering.
3. Vær opmærksom på hvad og hvornår, du roser. Vær tydelig omkring hvornår opgaven er løst tilfredsstillende. Det kan virke stik imod hensigten, hvis du forsøger at give anerkendelse for en præstation, som medarbejderen ikke selv kan anerkende.
4. Anerkend både præstationen og kompromisset. Fortæl medarbejderen, at du kan se, at det har været nødvendigt at gå på kompromis og hjælp medarbejderen til at forstå, at leverancen er i overensstemmelse med de ydre krav.

### Relationsmester

#### Hvis medarbejderen reagerer som relationsmester:

1. Lyt i stedet for at løse problemet. Det kan være fristende at bringe en løsning på banen, men hold lidt igen og sig ikke: "Det er ikke så slemt." Det kan forværre skammen og oplevelsen af ikke at føle sig hørt og forstået.
2. Vær opmærksom på, at det du siger, kan blive misforstået. Husk at det, du gør og siger, kan blive tolket ud fra en frygt for, at du ikke kan lide medarbejderen, eller endda vil kunne skade ham.
3. Hjælp medarbejderen til at spørge om hjælp. Giv ham ekstra opmærksomhed og spørg om, hvordan det går. Fortæl at du gerne vil hjælpe, og at I sammen kan finde gode løsninger. Lyt til medarbejderens bekymringer i stedet for at bagatelisere det, du hører.
4. Anerkend medarbejderens intention. Fortæl medarbejderen, at du sætter pris på at vedkommende gerne vil gøre en god indsats.







# Stresstal skriger på investering i ledelse

Af journalist Pernille Marott

**Spritnye tal siger, at 15 % af arbejdsstyrken oplever stress i hverdagen. Det er en gentagelse af tallet fra sidste nationale måling, og det fortæller os, at selv om vi måske gør os umage, så gør vi ikke nok – eller det rigtige – for at komme stress og det dårlige arbejdsmiljø til livs. Stressforsker Malene Friis Andersen klæder os på til bedre at forebygge og forstå stress.**

En hippieklippet græsplæne viser indenfor til Malene Friis Andersens hjem. Vores møde har skubbet den planlagte rengøring til dagen efter. Men den slags stresser ikke den erfarne psykolog. Ikke at hun ikke selv kender til stress. Hun har tidligere arbejdet som fastansat organisationspsykolog og dengang oplevet at have en stressknode i maven over ikke altid at kunne stå inde for det, hun lavede. Hun tog konsekvensen og hoppede ud i et liv som deltidsforsker på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og blev samtidig selvstændig konsulent.

Mixet af hardcore facts om sygefravær, ledelse, psykisk arbejdsmiljø og stress kombineret med hendes konsulentarbejde lod sig sidste år forevige i bogen Stop Stress – Håndbog for ledere, der kort tid efter blev kåret som

årets ledelsesbog. En personlig succes på en samfundsmæssig tragisk baggrund. Det koster nemlig kassen, når arbejdspladser bliver ramt af stress. Det kan også have store menneskelige konsekvenser. Derfor har der været, og er der brug for en seriøs redskabsbog, som den Malene Friis Andersen og Marie Kingston har skrevet.

“Hos NFA har vi netop opgjort, at antallet af stressramte ikke er reduceret de seneste år trods stort fokus på stress og flere indsatser for at forebygge og håndtere stress. Hele 15 % svarer fortsat, at de føler sig stres-



Foto: Caroline Abild Jessen

**Malene Friis Andersen**  
Forsker og konsulent  
Det Nationale  
Forskningscenter for  
Arbejdsmiljø (NFA)

sede. Det er en stor andel – ikke mindst set i lyset af, at det har både menneskelige og økonomiske omkostninger, når medarbejdere bliver nødt til at sygemelde sig med stress. Men det koster faktisk endnu mere at have de mange medarbejdere med nedsat psykisk trivsel gående rundt på arbejdspladsen. De producerer mindre, de laver fejl og deres adfærd kan smitte til det øvrige team,” fortæller Malene Friis Andersen.

### Grænseløst arbejde stresser

“Under finanskrisen registrerede jeg, at der ikke blev talt så meget om stress. Folk var glade, hvis bare de kunne beholde deres job. Efter krisen kom der et boom af stressramte. Til sidst kunne nogle folk bare ikke mere. Men boomet var samtidig en konsekvens af, at normen for hvornår vi arbejder og holder fri, generelt er blevet utydelig. Specielt ledere, der ikke har en øvre arbejdstid, er udsatte. De kan hele tiden gøre en ekstra indsats, som kan øge effektiviteten og afdelingens mål. Hvis de vil undgå stress på egen krop og blandt medarbejdere, skal

#### Fakta

##### Er kurven knækket?

Verden har kendt til stressbegrebet siden 30'erne. Først i 80'erne er man begyndt at interessere sig for stress i arbejdslivet og ikke mindst registrere stressudviklingen. Nogle undersøgelser viser, at antallet af stressramte er steget. Andre viser, at stressniveauet er stabilt. Men ingen undersøgelser peger på, at kurven er knækket.

de tage aktivt ansvar og være bevidste om, at hvis ikke de passer på sig selv, kan de heller ikke passe på andre – præcis som i flyet, hvor den voksne skal tage iltmasken på først for derefter at kunne tage hånd om børnene,” siger Malene Friis Andersen.

Hun understreger, at sådan en tankegang kræver en organisation, der bakker op om et psykisk arbejdsmiljø, så lederen har de fornødne rammer og betingelser for at kunne lave den nødvendige strategi. I denne sammenhæng betyder det, at lederen skal etablere en lyttende og åben kultur i forhold til at afdække stressfaktorerne og trivslen i afdelingen. Det er svært at udøve god ledelse, hvis lederen ikke kender medarbejderens individuelle behov for ledelse.

### Nysgerrighed kan skabe kollegialt fællesskab

“Stress er ingen diagnose, og der findes samtidig ingen klar definition af, hvad stress er. I vores bog definerer vi stressen, som en psykisk tilstand, der kan opstå, når der ikke længere er balance mellem krav og ressourcer, hvor ressourcer her dækker over kompetencer, indflydelse og social støtte. Kolleger i samme afdeling kan have forskellige opfattelser af, hvad stress er. Hvis det er tilfældet, kan man risikere at tale forbi hinanden og udvande ordet 'stress'.

“Min opfordring er derfor at reservere ordet til alvorligere situationer, og lade lederne være mere nysgerrige og gå forrest med at skabe klarhed om, hvad den enkelte medarbejder og teamet som helhed mener, når de anvender ordet stress. Hvis I ikke har en fælles drøftelse af, hvad der kan give stress i jeres afdeling, kan det være svært at

## Citat

Det koster faktisk endnu mere at have de mange medarbejdere med nedsat psykisk trivsel gående rundt på arbejdspladsen

komme problemet til livs. I har heller ikke mulighed for at forebygge,” forklarer eksperten, mens hendes røde blazer associerer 'alert'. For hvordan skal vi kunne bekæmpe noget, der gør folk syge, når end ikke videnskaben er enige om en klar definition af stress?

Malene Friis Andersen tager den røde blazer af og forklarer, hvordan stress ikke kan ses på samme måde som et brækket ben, og det derfor er ekstra vigtigt at sætte ord på, hvad der konkret kan stresse i afdelingen.

“Vær nysgerrig på hvad der ligger bag ved medarbejdernes henvendelser, når de udtrykker, de oplever stress. Og diskuter gerne i jeres enhed eller afdeling, hvad I synes, stress er. Hvad mener Bentes læge med 'stress', når hun sygemelder Bente? Og hvad mener Dortes læge, når hun sygemelder Dorte med stress – og hvad mener Dorte selv? Vi finder kun ud af det, hvis vi spørger. Netop ved at spørge uddybende og nysgerrigt, skaber vi et fællesskab og eliminerer det tabu, stress er for nogen,” forklarer Malene Friis Andersen.

Hun anbefaler, at lederen har en helt klar praksis for, hvad der skal ske, når en medarbejder bliver sygemeldt med stress.

**Tag læringen tilbage til organisationen**

“Lederen skal turde spørge ind til, hvad der skal til for, at stressen bliver mindre. Hvis lederen ikke føler sig klædt på til at håndtere, at en medarbejder bliver ramt, bliver forløbet vanskeligt for både medarbejder og leder. Hvis medarbejderen bliver sygemeldt, er det også en fordel, at der er klare rammer for, hvordan og hvornår lederen tager kontakt til medarbejderen, og hvordan lederen holder kontakt til medarbejderen under en stresssygemelding.”

“Nogle gange kan det være nødvendigt at sende medarbejderen til psykolog for at få professionel hjælp. Hvis arbejdspladsen skal lære af medarbejderens stress, er det afgørende, at organisationen bliver inddraget undervejs ved fx at få at vide, hvordan den bør agere fremadrettet. Medarbejderen skal jo tilbage i organisationen, og derfor bør forløbet ske i tæt dialog med arbejdspladsen.

Vi ser alt for mange eksempler på psykologforløb, der er næsten løstrevet fra arbejdspladsen. Det giver ikke den ønskede effekt. Selvfølgelig skal medarbejderen have et fortroligt rum hos psykologen, men organisationen skal også lære af den stress, der opstår. Det er en måde at forebygge stress på.”

Malene Friis Andersen smiler. Hun ser lige så mild og positiv ud, som den farverige børnehavekunst, hun har

hængende i entréen. Det er svært at forstå, når man ved, at hendes hverdag er fyldt op til randen med en cocktail af sjæle i flammer og kolde tal, der taler deres tydelige sprog om, at stress er en voksende sværvægter på de danske arbejdspladser. Forskerens smil bunder i, at hun ved, hvad der kan tæmme stress: Rammer (fx tid, forventningsafstemning og klare aftaler), redskaber (fx brug af stresstrappen, trivselsbarometer, og MUS-samtaler) og viden (ledelsesmæssig viden om, hvad der virker). Det er den treenighed, der skal lægge stressen ned. Hvis hun kan komme ud med det budskab, er der håb.

#### Citat

Hvordan skal vi kunne bekæmpe noget, der gør folk syge, når end ikke videnskaben er enige om en klar definition af stress?

#### 'Psykologisk sikkerhed' mindsker stress

Ledere har sjældent den fornødne tid til god og nærværende personaleledelse, hvilket i sig selv er en daglig udfordring for mange. Derfor er forventningsafstemning og klare aftaler afgørende, ligesom lederen kan hente meget ved at etablere en kultur, der giver lov til at tale om de ting, der er en udfordring.

“Når lederen skaber 'psykologisk sikkerhed' på arbejdspladsen, og det dermed er tilladt at tale om både det, der fungerer og det, der ikke fungerer, bliver det nemmere for lederen at stille uddybende spørgsmål til en medarbejders udfordring med stress. Udfordringerne kommer lettere frem i lyset, for vi ser dem inden, de når at vokse sig for store. Det gør det nemmere for både ledelse og medarbejder at komme tilbage til den gode trivsel,” forklarer Malene Friis Andersen og tilføjer:

“Men sådan en kultur har brug for at blive støttet og praktiseret oppe fra! Den kan også kun fungere optimalt, hvis lederen formår at komme rundt til sine medarbejdere. Det er ikke nok at sige, 'min dør altid står åben' eller 'I skal bare komme, hvis I har noget på hjertet', hvis ikke man selv bevæger sig lidt rundt. Den psykologiske sikkerhed i relationen opstår nemlig først, når medarbejderne oplever, at de bliver mødt med respekt og læring i øjenhøjde. Det sker, når lederen møder medarbejderne i deres miljø med deres udfordringer omkring sig.”

Stresseksperten er godt klar over, at en leder med 50 mand under sig sjældent har en tidsramme, der gør det muligt at løbe rundt til alle 50 hver dag. I den ideelle verden burde alle ledere have mulighed for løbende at tage temperaturen på den enkelte. Men indtil det bliver en realitet, må der en anden strategi til for at sikre den sunde arbejdskultur.

## Citat

Vi ser alt for mange eksempler på psykologiforløb, der er næsten løsrevet fra arbejdspladsen

### Trappen tager temperaturen

Sammen med Marie Kingston har Malene Friis Andersen udviklet redskabet 'stresstrappen'. Trappen kan give organisationen et fælles sprog og skabe rum for, at man får sagt, hvordan man har det i tide. Ekspertene har inddelt trappen i 5 trin, der spænder fra 'trivsel' til 'alvorlig stress', som leder og medarbejder kan tale ud fra, når de fx hver anden-tredje måned har en planlagt trivselssamtale. På den måde sikrer den travle leder løbende at få talt med medarbejderne.

Malene Friis Andersen forklarer de 5 trin på stresstrappen, mens en af havens myrer pludseligt går over bordet. Den virker ikke til at have stress, så hvis den skulle til samtale med sin leder, ville den nok blive placeret i den tempererede fase. Her er man, når der er balance mellem krav og ressourcer.

“Lederens opgave er her at få medarbejderen til at blive i trivsel ved at yde god og nærværende personaleledelse, hvor klare mål og retning er kombineret med feedback og coaching. I den tempererede fase er potentialet for innovation og kompetenceudvikling størst, fordi medarbejde-

ren oplever et mentalt overskud og energi til udvikling,” siger ekspertene.

Man kan ikke være myreflittig og i balance konstant. Ind imellem vil medarbejderen føle sig lettere presset og bevæge sig fra den tempererede fase med trivsel og produktivitet til den opvarmede fase. I den opvarmede fase begynder balancen imellem ressourcer og krav at skride, og det bliver dermed sværere at håndtere krav og forventninger på en hensigtsmæssig måde. De første stresssymptomer kan vise sig, og man kan opleve, at medarbejderen fravælger pauser, bliver irriteret og har mindre adfærdsændringer, som kan komme af begyndende stress.

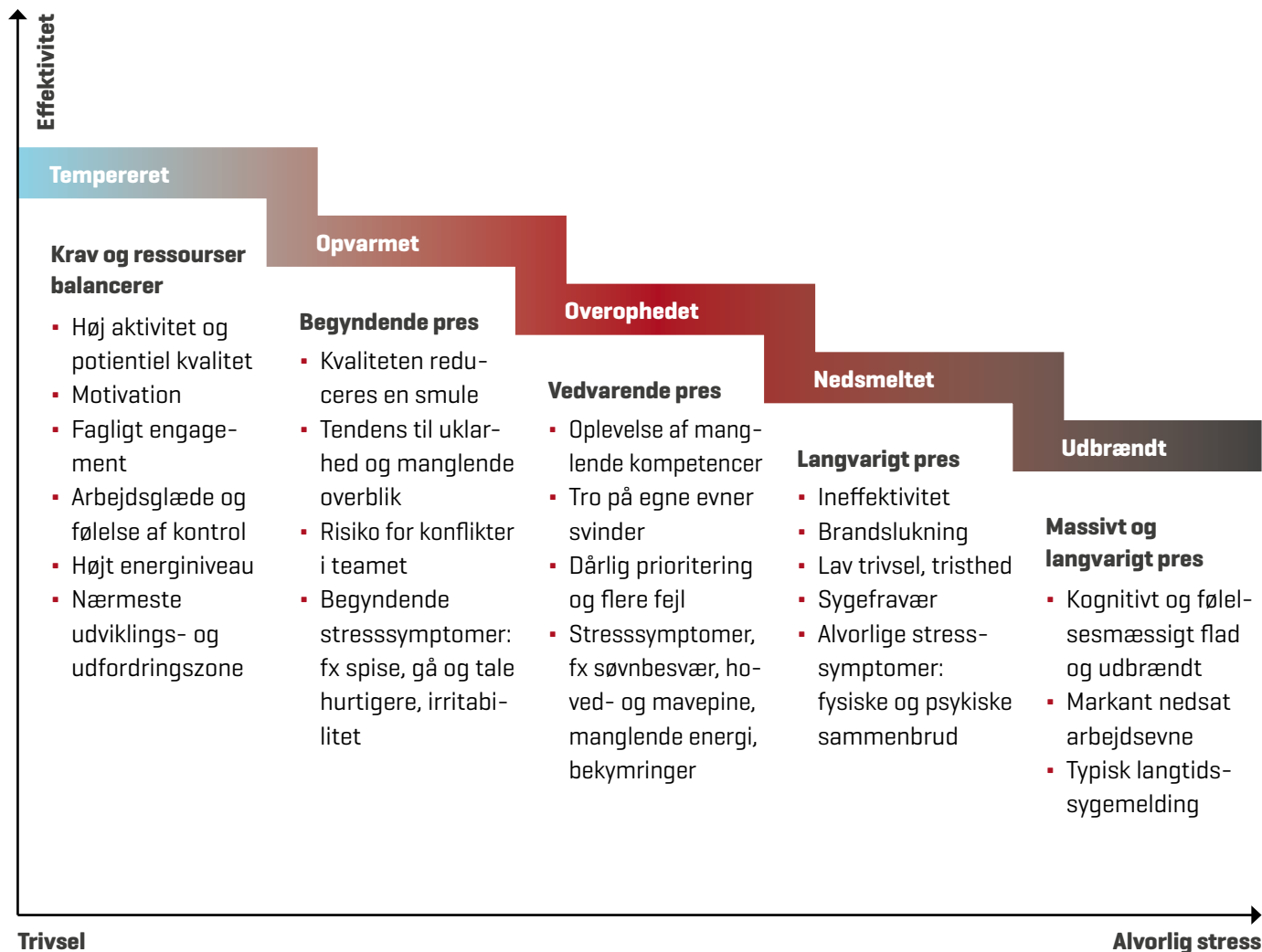
### Fra balance til sammenbrud

“Hvis en medarbejder er i den opvarmede fase, skal lederen være opmærksom på, om opgaver og ressourcer er ordentligt afstemt. Der kan samtidig være et behov for, at leder og medarbejder laver en gensidig forventningsafstemning, så det bliver tydeligt, hvad parterne skal levere. En anerkendende og læringsorienteret feedback kan også være hjælpsom, ligesom lederen kan bruge sin nys-

## Citat

Hvis vi virkelig vil lave nogle gode organisationer, skal der arbejdes for gode rammer for lederne

# Fra trivsel til stress



gerrighed til at finde ud af, om teamet er ved at udvikle en uhensigtsmæssig kultur,” anbefaler Malene Friis Andersen.

I den overophedede fase øges graden af stresssymptomer. Medarbejderen oplever flere og større krav, som kan give sig udslag i tegn som svingende kontakt, pudsige prioriteringer, fejl, søvnproblemer og flere konflikter eller social isolation. I denne fase er lederens opgave at handle på sin bekymring og indkalde til en samtale, hvor der tages hånd om, hvordan medarbejderen trives bedre.

På stresstrappens fjerde trin er medarbejderens stresssymptomer eskaleret og dårlig trivsel begynder at manifestere sig markant. I nedsmeltningssfasen vil sygefraværet ofte øges, og der opstår flere og mere alvorlige fejl i medarbejderens arbejde.

“Udtrykket nedsmeltet beskriver den forandring, der er sket. Vi finder en medarbejder, som er markant forandret i forhold til kontakt, trivsel og arbejdsevne. Det er ikke usædvanligt, at den nedsmeltede medarbejder bryder sammen på arbejdet og laver graverende fejl på grund af dårlig hukommelse, irrationelle prioriteringer eller beslutninger. Som leder er det oftest nødvendigt at fjerne nogle af medarbejderens arbejdsopgaver og frede hende fra de opgaver eller projekter, som har været stressfremkaldende. Måske skal medarbejderen også ned i tid i en periode for at undgå langvarigt sygefravær. Det kan være nødvendigt at opfordre medarbejderen til at besøge sin praktiserende læge eller tilbyde mulighed for psykologhjælp,” for-

klarer Malene Friis Andersen. Hun ved, det kan være grænseoverskridende, men det kan være nødvendigt.

På det sidste trin er medarbejderen udbrændt. I den udbrændte fase har medarbejderen i en lang periode både oplevet ikke at kunne leve op til de stillede krav og samtidig følt, hun er gået på kompromis med sin faglighed.

Medarbejderen vil føle sig fremmed over for sig selv og kan have svært ved at genkende egne tanker, følelser og kropslige fornemmelser og have store vanskeligheder ved ting, som ellers kommer naturligt. Medarbejderen bliver ofte langtidssygemeldt, hvilket kalder på ekstra stor ledelsesmæssig opmærksomhed. Der skal lægges en plan fra dag ét, og den skal ifølge bogen Stop Stress – Håndbog for ledere følges op til medarbejderen er i gang igen på fulde omdrejninger.

### **Gode ledere bryder tabuet og taler om stress**

Netop ledere slår højt ud på stressmålinger. Så hvad skal de gøre for ikke at få stress?

“Ledere er også medarbejdere og har derfor også glæde af stresstrappen, som de kan vende med deres chef. Det er dog ikke alle ledere, der oplever at have glæde af at gå til chefen og bede ham om at prioritere opgavemængden. For chefen forventer jo netop at lederen selv kan! Det kan få lederen fejlagtigt til at tro, at overbelastningen er et privatanliggende. Hvis det ikke er oplagt at gå til chefen, må lederen finde lederkolleger, hun har tillid til, som hun kan diskutere sine udfordringer med. Det er meget vigtigt, for ledere er sjovt nok også mennesker.”

“I ledelseslaget er stress endnu mere tabubelagt end blandt medarbejderne. Nogle steder hedder det: 'Får du stress som leder, er du uegnet'. Men fakta er, at der er mange faktorer i lederens hverdag, der gør det svært at lede og som kan give stress. Derfor er det vigtigt at bryde dette tabu. Ikke bare for lederens egen skyld. Det er en ledelsesopgave at medvirke til god trivsel – og det sikres blandt andet ved at lederen selv trives.”

Malene Friis Andersen smiler om kap med solen. Hun tror på, at hendes budskab nok skal blive hørt, men vurderer at den tidsmæssige timing ikke helt er på plads endnu.

“Hvis vi virkelig vil lave nogle gode organisationer, skal der arbejdes for gode rammer for lederne. Hvis de har rammer, redskaber og viden til at lave en god dialog med medarbejderne, har vi tilfredse ansatte og borgere.

#### Citat

I ledelseslagene er stress endnu mere tabubelagt end blandt medarbejderne. Nogle steder hedder det "får du stress som leder, er du uegnet".

Der er en modningsproces i gang hos politikere og øverste chefer. Vi er der ikke helt endnu, men det kommer,” forudser Malene Friis Andersen.

Indtil da opfordrer hun til, at lederen tager ansvar for eget arbejdsliv. Ledere er rollemodeller. Hvis de formår at finde løsninger på det grænseløse arbejdsliv ved fx at lave regler for, hvornår man læser mails eller svarer på mobilopkald, så er de ikke bare med til at passe på sig selv. De udviser også godt lederskab og får passet godt på medarbejderne. Men det forudsætter, at der er nogen i toppen, der også passer lidt på lederen!



## Fakta

### Sådan gør du som leder

Opgaven med at få en stressramt medarbejder tilbage på job er en klar ledelsesopgave, der løses bedst ved at have en konkret plan, som medarbejderne kender til og som skydes i gang ved første dialog om stress hos medarbejderen.

### Tag kontakt

- Når medarbejderen sygemelder sig med stress og har sat ord på det, bør du kontakte vedkommende og spørge ind til, hvad der arbejdsmæssigt kan påvirke medarbejderens situation positivt. I bør afslutte med at aftale, hvornår I tales ved næste gang.

### Lav en plan for tilbagevending på jobbet

- Inden medarbejderen kommer retur, skal I sammen lave en udførlig plan for, hvor mange timer medarbejderen skal arbejde, hvilke opgaver hun skal varetage, hvor vedkommende skal være fysisk, hvilket tidsrum, hun skal komme og hvad der eventuelt skal siges til kolleger og andre samarbejdspartnere. Jo mere tydelig planen er, jo nemmere bliver det for både medarbejder og leder.

### Følg op på planen

- Juster indkøringsplanen efter en uge. Fortsæt med at justere op og ned, indtil medarbejderen er 100 procent tilbage i arbejde igen.

### Beløn teamet

- Når en er syg skal andre løbe stærkere! Vi ved det godt, men vi glemmer tit at sige tak til dem, der løber. Det må en god leder ikke glemme. Men det er kun i en meget kort periode, at 10 mand kan lave 11 mands arbejde. Hvis det fortsætter, vil flere gå ned med stress. Derfor er der brug for, at lederen prioriterer og planlægger anderledes, hvis en i medarbejderteamet er langtidssygemeldt.

### Informér din chef

- Når teamet er reduceret, kan I ikke lave det samme på den lange bane. Du vil få brug for accept til at prioritere opgaver fra og sætte en ny strategi i søen. Her skal din chef bakke dig op.

Kilde: Stop Stress – Håndbog for ledere



M1



129

129



# Dialog skaber vejen

Af organisationspsykolog Janne Skakon  
og organisationspsykolog Tanja Kirkegaard

## **Hvordan tager lederne dialogen med medarbejderne, når de er pressede? Og er de klædt på til det?**

Når vi taler om forebyggelse af stress er det vigtigt ikke kun at se det som enten isolerede individuelle indsatser eller større organisatoriske tiltag, men at forebyggelse også foregår gennem løbende dialog med medarbejdere omkring de udfordringer, de oplever, og en løbende justering af de forhold, der opleves som udfordrende.

Samtidig er det også vigtigt at vide, at man ikke kan forebygge sig ud af alt. Der vil altid være forhold, man som mellemlider ikke er herre over, såsom nedskæringer, omstruktureringer eller medarbejderes private forhold, som kan betyde, at medarbejderne udvikler stresssymptomer.

Derfor er det vigtigt, at lederne også er opmærksomme på og overvejer, hvordan de håndterer det, når medarbejderne giver udtryk for et for stort pres, som de har svært ved at håndtere.

### **Nøglesamtalen**

Vi har netop afsluttet forskningsprojektet 'Ledelse af stress' finansieret af Hospitalsenheden Vest og Herning



**Janne Skakon**

*Ph.d. og  
organisationspsykolog  
Københavns Universitet,  
Institut for psykologi*



**Tanja Kirkegaard**

*Ph.d. og  
organisationspsykolog  
Aalborg Universitet*

Kommune, hvor vi har interviewet 32 ledere og medarbejdere fra både privat og offentlig regi.

Medarbejderne havde enten været igennem en sygdomsperiode eller havde lige præcis undgået en sygdomsperiode på trods af begyndende stresssymptomer. Et tydeligt resultat fra undersøgelsen var, at selve nøglesamtalen mellem leder og medarbejder, var meget vigtig i forhold til forebyggelse af en sygdomsperiode.

Vi har derfor i denne artikel valgt at fokusere på nøglesamtalen med medarbejderen, som vi definerer som den eller de samtaler, hvor medarbejderen overfor deres leder giver udtryk for, at de er pressede og har brug for hjælp. Lige præcis denne samtale er vigtig, da vi i vores forskning kunne se, at flere medarbejdere sygdomsperioden efter en sådan samtale med lederen. Og hvorfor gjorde de så det?

Én forklaring er, at lederens måde at møde medarbejderen og kommunikere med medarbejderen på gik skævt, og der ikke blev handlet på de ting, som medarbejderen oplevede som problematiske. Og den manglende handling ramte medarbejderne hårdt af 2 grunde.

Dels fordi den forventning de havde til, at lederen ville hjælpe dem, ikke blev mødt, hvilket medførte en oplevelse af tillidsbrud, som ramte ekstra hårdt, fordi medarbejderen befandt sig i en sårbar situation. Dels fordi at det at gå til lederen i en presset situation, ofte er sidste udvej for en medarbejder i forsøget på at gøre noget ved den uholdbare situation.

#### Citat

Det er både nødvendigt at møde medarbejderen empatisk, at forstå problematikken, at afgrænse handlerummet og at handle således, at situationen og problemerne reelt afhjælpes

Hvis lederen ikke hjælper, opstår en markant følelse af afmagt, fordi lederen netop var den sidste handlemulighed. Derfor opleves en sygdomsperiode for mange medarbejdere som den eneste udvej efter en samtale, hvor den nødvendige hjælp ikke følger.

Lige præcis derfor vil vi gerne stille skarpt på netop nøglesamtalen i dette kapitel og pege på, hvor vigtigt det er som leder, at nøglesamtalen prioriteres og man nøje overvejer sin

tilgang i denne samtale. Vi har identificeret 4 forskellige tilgange til nøglesamtalen med medarbejderen, og vil i det følgende argumentere for at disse balanceres for at opnå størst sandsynlighed for en konstruktiv samtale der reelt bidrager til medarbejderens trivsel og sundhed – og herigennem også arbejdspladsens bedste.

#### Begrænsninger i de 4 ledelsestilgange

Vi har gennem interview med ledere og medarbejdere

identificeret 4 forskellige tilgange til nøglesamtalen, hvor det fremgik at hver tilgang for sig, kunne betyde, at lederen ikke fik handlet i tide eller fik handlet skævt i forhold til, hvad der var behov for. De 4 tilgange har vi valgt at kalde Den empatiske tilgang, Den teoretiske tilgang, Den reservede tilgang og Den praktiske tilgang. Samtidig har vi kunnet identificere, at når disse tilgange balancerer, lykkedes lederen flot med nøglesamtalen.

#### **Alle 4 tilgange er nødvendige**

På side 40-41 har vi skitseret faldgruberne ved de 4 tilgange, når de tager overhånd og dermed bliver en ufleksibel og unuanceret handlestrategi for lederen. Det vi hurtigt kunne se i vores undersøgelse var imidlertid, at alle 4 tilgange i de rette doser er nødvendige.

Det er både nødvendigt at møde medarbejderen empatisk, at forstå problematikken, at afgrænse handlerummet og at handle således, at situationen og problemerne reelt afhjælpes. Det vil vi uddybe i det følgende.

#### **At møde medarbejderen empatisk**

At møde medarbejderen empatisk i nøglesamtalen vil sige at lytte og spejle medarbejderen, vise forståelse og anerkende, at medarbejderen har taget sin bekymring alvorlig og søgt hjælp hos lederen.

Det er her meget vigtigt, at dét medarbejderen fortæller, problematikken bliver taget for gode varer og ikke bagatelliseres. Netop at blive taget alvorligt, blev af medarbejderne på tværs af interviewene fremhævet som uhyre centralt i forhold til deres oplevelse af nøglesamtalen.

#### **Citat**

Hvis lederen ikke hjælper, opstår en markant følelse af afmagt, fordi lederen netop var den sidste handlemulighed

#### **At møde medarbejderen forstående**

At forstå problemstillingen betyder, at lederen har flere niveauer med i sin forståelse og undersøgelse af medarbejderstress. Lederen tilstræber at glemme fordomme og foregribelser, men tager det medarbejderen siger for gode varer. Medarbejderens oplevelser overvejes i forhold til den enkelte medarbejder og medarbejderens udfordringer – det individuelle niveau.

På gruppeniveau vurderes det hvilke udfordringer gruppen har – er der konflikter, er der sparring nok, kan de hjælpe hinanden i gruppen? Ledelsesniveauet bliver også inkluderet, hvor lederen søger at se på sig selv og egen ledelsesstil, og om der er noget, der kunne gøres anderledes.

Endeligt overvejes det organisatoriske niveau, hvor lederen kigger nærmere på, hvordan arbejdet er organiseret, og om der er forhold hér, der kan forklare udvikling af stress hos medarbejderen.

## Balance



### At møde medarbejderen afgrænsende

Afgrænsningen handler om, at man som leder ikke involverer sig for personligt i medarbejderens beskrivelse af problematikken, men er bevidst om sin rolle som leder og forholder sig nøgternt til det, der bliver fortalt. Samtidigt forholder lederen sig til dét medarbejderen inviterer til og begynder ikke at inddrage alternative hypoteser omkring hvad problematikken også kunne handle om.

Her drejer det sig om at forholde sig til det medarbejderen fortæller og finde en løsning i forhold til den specifikke problemstilling. Lederen tager således et tydeligt ansvar i forhold til, hvad arbejdspladsen har mulighed for at gøre for at hjælpe medarbejderen.

### At møde medarbejderen handlende

Det stod tydeligt frem i undersøgelsen, hvor vigtigt det var for medarbejderne, at der blev handlet hurtigt fra lederens side. At lederen forstod, at medarbejderens henvendelse var at regne for et sidste forsøg på at gøre noget ved situationen, og det derfor var vigtigt, at der både blev handlet adækvat i forhold til medarbejderens oplevelse af situationen og dét der skulle gøres noget ved, og at der blev handlet hurtigt, for at imødegå den oplevelse af afmagt, som medarbejderne oplevede og som i sidste ende kunne ende med en sygemelding.

### Udfordringer i forhold til nøglesamtalen

Mange ledere står ofte i en hektisk og travl hverdag med mange krav, og det kan være en udfordring at få prioriteret den egentlige personaleledelse. Mange og relativt fre-

#### Rum 1

#### Den (over)empatiske tilgang

Den empatiske tilgang er kendetegnet ved, at lederen engagerer sig meget i medarbejderens velbefindende og ønsker at bruge samtalen som middel til at nå frem til løsninger.

Medarbejderne bliver mødt lyttende og spejlende, og problemerne bliver umiddelbart taget alvorligt i løbet af samtalen.

Udfordringen i denne tilgang synes at være, at lederen risikerer at engagere sig for meget, og oplever at blive drænet for ressourcer, og samtidig kan lederen også forfalde til at udskyde den egentlige handling, fordi den primære energi lægges i selve samtalen.

På den måde bliver der ikke gjort noget ved de ting, der af medarbejderen opleves som problematiske, selvom der bliver talt om tingene.



**Rum 2****Den teoretiske tilgang**

Ved den teoretiske tilgang har lederen fokus på at forsøge at forstå problematikken til bunds og nuanceret for at kunne handle hensigtsmæssigt. Derfor bruger lederen meget energi på at spørge ind til forskellige objektive og subjektive forhold og forholder sig til stadighed undersøgende i samtalen med formålet at indfange alle forhold, der kunne have betydning for problematikken.

Lederen venter ofte med at handle, fordi alle detaljer og vinkler skal med, og det kan resultere i, at der handles for sent, hvilket kan ende med en sygemelding fra medarbejderen.

Medarbejderen kan således stå tilbage med en oplevelse af at der ikke bliver handlet i tide og ikke reelt at blive hørt, da de beskrevne udfordringer ikke fører til handling.

**Rum 3****Den reserverede tilgang**

Den reserverede tilgang er kendetegnet ved, at man som leder har en stor respekt for at opretholde grænsen mellem arbejdsliv og privatliv og ikke ønsker for medarbejderen, at han/hun skal udlevere følelser og privatliv til lederen.

Samtidigt har lederen det ofte heller ikke personligt godt med følelsesudbrud, fortællinger om private forhold og personlige forhold. Med denne tilgang kan lederen risikere at virke afvisende overfor en medarbejder, som er følelseladet eller hvor problematikken er af privat eller personlig karakter.

Nøglesamtalen kan således risikere at køre skævt, fordi lederen ikke får spurgt ind til de potentielt centrale forhold og dermed heller ikke ved, hvordan medarbejderen hjælpes bedst i forhold til problemstillingen.

Medarbejderen kan således stå tilbage med en oplevelse af, at han/hun ikke er blevet hørt eller mødt, og at der ikke blev handlet i forhold til udfordringerne.

**Rum 4****Den praktiske tilgang**

Den praktiske tilgang er kendetegnet ved en leder, der gerne handler hurtigt og ofte har mange ting i gang på samme tid. Det er ikke altid lederen giver sig tid til at høre tingene til ende – til gengæld træffes de hurtige beslutninger med skråsikkerhed.

Når lederen går ind til en samtale med denne tilgang, er risikoen, at der rykkes direkte til handling uden at problematikken er tilstrækkeligt belyst, og således handler skævt i forhold til, hvad der er brug for.

Lederen risikerer at stå med en medarbejder, der ikke føler sig hørt ej heller forstået, og hvor handlingen i værste fald kan forværre situationen for medarbejderen.

kvente ledelsesskift kan betyde, at lederen ikke når at lære sine medarbejdere godt nok at kende i forhold til at bemærke en ændret adfærd relateret til en presset arbejdssituation – og samtidigt bliver nøglesamtalen sværere at håndtere, når kendskabet til den enkelte er begrænset.

Det bliver vanskeligere at spørge ind og få et åbent og ærligt svar, idet der endnu ikke er opbygget en tillid, således at medarbejderen er åben omkring følelser og tanker relateret til dét, der opleves belastende.

I tilfælde hvor lederen har ansvar for en stor personalegruppe kan det også medføre, at lederen ikke bemærker de medarbejdere, der er udfordrede i tide, hvilket betyder, at nøglesamtalen bliver sværere, fordi medarbejderne er kommet meget langt i deres stressforløb og symptomudvikling.

Andre eksempler på at lederen er langt fra medarbejderen, kan fx være når der er stor (geografisk og/eller) fysisk afstand mellem leder og medarbejder, når en matrixorganisation medfører uklart ledelsesansvar, når mødekulturen tager overhånd, eller når administrative opgaver hojer sig op og stjæler tid fra den egentlige personaleledelsesopgave. Alt sammen noget, der fratager lederen tid og mulighed for at være opmærksom på, hvordan medarbejderne har det så mistrovsel kan forebygges.

Sidst men ikke mindst kan der være specifikke udfordringer som kan gøre nøglesamtalen svær og som derfor kræver, at lederen er klædt særligt på. Det er en absolut fordel, at lederen har et vist kendskab til, hvad det vil sige at være stressramt, for at navigere hensigtsmæssigt i en sådan samtale. Fx at stressramte har svært ved at træffe beslutninger, at krav kan opleves uforholdsmæssigt belastende, at det kan være svært at overskue tingene, at overblikket reduceres, at det føles som en falliterklæring og den sidste udvej at gå til lederen kombineret med angst for at blive fyret, at der er mange selvbegyrdelser, skam og bekymringer omkring symptomer.

Alle disse reaktioner, tanker og følelser, er blot nogle få eksempler på vigtig viden for en leder i forhold til at varetage samtalen med en sårbar medarbejder på en hensigtsmæssig måde.

### **Den gode nøglesamtale**

En god nøglesamtale kræver således en vis selvindsigt som leder, at man stiller sig selv spørgsmålet: Hvilken ledelsestilgang i forhold til de ovenfor beskrevne er min foretrukne og ikke mindst min refleks, når der er travlhed, og hvad skal jeg være særligt opmærksom på at give plads for at balancere empati, forståelse, afgrænsning og handling i samtalen.

Herudover er det væsentligt at opsøge faktuel viden omkring, hvilke konkrete muligheder man som leder har i forhold til at hjælpe medarbejderen: Er der mulighed for

at skruer på arbejdstiden? Indbefatter virksomhedsordningen mulighed for psykologhjælp? Osv. Lederens handlerum skal klarlægges, således at lederen kan hjælpe medarbejderne bedst muligt.

Ledelsesdialog er væsentlig ift. vurdering af, hvorvidt der er mulighed for at ændre på problematiske arbejdsforhold. Tydelighed omkring hvilket ledelsesniveau, der kan håndtere og tage ansvar for problemstillingen, og lydhørhed i de øvre ledelseslag, således at der gives gode muligheder for at lede nedad, er væsentlige faktorer.

Ovenstående er nogle af de forhold, der bør rettes særlig opmærksomhed på ledelsesmæssigt, netop fordi nøglesamtalen, når den bliver varetaget på den rigtige måde, kan være med til at forhindre en sygdomsmelding. Og forebyggelse er som bekendt en god investering.

#### Citat

Det er en absolut fordel, at lederen har et vist kendskab til, hvad det vil sige at være stressramt, for at navigere hensigtsmæssigt i en sådan samtale



# Lederstress – betydningen af et tabu og iskold løsningsmodel

Af organisationspsykolog Janne Skakon  
og organisationspsykolog Tanja Kirkegaard

**Arbejdsrelateret stress er identificeret som konsekvens af et arbejdsmarked under pres og konstant forandring og som en af de vægtigste årsager til sygemeldinger. Stressrelateret sygefravær er således ressourcekrævende og med høje omkostninger, økonomiske såvel som menneskelige. Derfor er der interesse i at håndtere udfordringerne og området har stor bevågenhed såvel politisk som på den enkelte arbejdsplads. Både hvad angår stressforebyggelse og i forbindelse med egentligt stresshåndtering blandt medarbejderne defineres det som lederens opgave og ansvar.**

Det kan være forbundet med mangfoldige udfordringer og er en opgave, der ikke skal undervurderes, og mange ledere tager da også opgaven på sig efter bedste evne. Så langt så godt. Men hvad med lederen selv? For lederen er vel også en slags medarbejder, der lever og ånder



**Janne Skakon**

*Ph.d. og  
organisationspsykolog  
Københavns Universitet,  
Institut for psykologi*



**Tanja Kirkegaard**

*Ph.d. og  
organisationspsykolog  
Aalborg Universitet*

i stort set den samme organisatoriske virkelighed som medarbejderne. Kan vi tillade os at betragte lederen som et slags supermenneske, der smidigt formår at undgå det, vi betragter som arbejdsmæssige belastninger eller i hvert fald ikke påvirkes nævneværdigt heraf?

Disse spørgsmål vil blive belyst og diskuteret, bl.a. gennem inddragelse af resultater fra et forskningsprojekt, der havde til formål at belyse relationen mellem lederstress og medarbejderstress, afdække nogle af dynamikkerne og begribe lidt af konsekvenserne. Stressdynamikkerne blev undersøgt både kvantitativt og kvalitativt, og forskningsstudierne blev gennemført i både offentligt og privat regi: På et stort hospital, i en teknisk forvaltning, i en hjemmeplejeorganisation og i en farmaceutisk virksomhed – og i såvel produktionsenheder som vidensafdelinger. Både arbejdsmiljøprofessionelle, ledere og medarbejdere blev inkluderet og bidrog til en detaljeret forståelse af stressdynamikkerne i de enkelte afdelinger og enheder. De medvirkende ledere var især mellemledere.

### Lederstress findes det?

Studiet peger på, at lederne langt hen ad vejen er godt tilfredse og trives med deres job, og i nogle tilfælde i markant højere grad end medarbejdere, hvilket blandt andet hænger sammen med oplevelsen af grader af indflydelse på arbejdet og mening i arbejdet.

Ikke desto mindre viste studiet imidlertid også, at 3 ud af 4 ledere havde oplevet perioder med alvorlig stress, hvilket underbygges af resultater fra forskellige medlemsu-

### Fakta

#### Hvad siger tallene?

- 3 ud af 4 ledere har oplevet perioder med alvorlig stress.
- 10-15 % af de adspurgte ledere oplever alvorlige stresssymptomer og er på kanten af en sygemelding.
- 45 % af mellemledere nævner at de har oplevet svær stress.

dersøgelser, hvor 10-15 % af de adspurgte ledere svarer, at de oplever alvorlige stresssymptomer og er på kanten af en sygemelding. Og når pilen peger på den store gruppe af mellemledere nævner hele 45 % at have oplevet svær stress.

Undersøgelsesernes udsigelseskraft kan selvfølgelig altid diskuteres, men ikke desto mindre peger resultaterne samlet set i retning af en situation og et problem, der ikke er til at overse.

### Lederstress i det skjulte

Man skulle umiddelbart tro at lederstress dermed var et oplagt forskningsområde. Men et blik på de seneste 35 års forskning på området viser, at det ikke er tilfældet. Og fx er forholdet mellem lederstress og medarbejderstress ikke undersøgt direkte, når der ses bort fra nærværende forskningsprojekt. Der findes omfattende litteratur om ledermedarbejder-relationen og omfattende litteratur om stress, men kun ganske få studier kobler felterne sammen.

Mængden af litteratur der beskriver og anviser veje til god ledelse er mangfoldige, og det er ikke så lidt en leder skal forholde sig til. Lederen skal være stærk, effektiv, autentisk – men på den rigtige måde – og på den nærmeste fejlfri. Denne diskurs peger i retning af, at en rigtig leder ikke er en stresset leder – og det kan der måske være noget om – men hvor realistisk er denne forståelse af lederen i sin kontekst? Og det er tankevækkende, at det ser ud til, at forskningen endnu kun i begrænset omfang har udfordret denne diskurs, og således bidrager til fortællingen om den ikke stressede leder og til stress som et tabu, når det forekommer i ledelseslagene.

### Hvad stresser en leder?

Forskningen viser, at på trods af at lederen sætter pris på en god del af sit arbejde og overordnet er i trivsel, er der stadig faktorer, der opleves markant belastende. Overskriften for disse belastninger kan forklares ved krydspres, og herunder finder vi oplevelse af manglende støtte fra topledelsen og konkurrence i ledergruppen. Dertil kommer, at stress blandt ledere ikke betragtes som en realitet, hvorved der bliver tale om et tabu.

### Mellemlederen i krydspres

Krydspres kan betegnes som en tilstand, hvor en person socialt eller psykisk påvirkes i indbyrdes modsatte retninger. I arbejdsmæssig sammenhæng anstrenger mellemlederen sig for at varetage topledelsens interesser og føre strategiske beslutninger ud i livet samtidigt med, at medarbejdernes interesser og trivsel varetages.

### Fakta

#### Krydspres

Krydspres kan betegnes som en tilstand, hvor en person socialt eller psykisk påvirkes i indbyrdes modsatte retninger.

Tilstanden opleves ofte dilemmafyldt, og lederen befinder sig således i et krydspres mellem topledelse og medarbejdere. For at modvirke den passivitet, der naturligt kan følge af en oplevet fastlåst position, må lederen søge fortløbende at balancere modsatrettede krav og ønsker og til tider vælge side.

Udover en presset arbejdssituation kombineret med oplevelse af manglende støtte fra lederkolleger og topledelse, viste resultaterne, at én af de faktorer, der bidrager markant til mellemlederes stress, er, når han eller hun mangler tid til at være nærværende for medarbejderne på grund af administrative opgaver, møder og øvrige ledelsesforpligtelser. Lederen kommer til at føle sig utilstrækkelig, og kan komme til at tvivle på egen formåen.

### Begrænset støtte fra topledelse og konkurrence i ledergruppen

Denne tvivl på egen formåen underbygges yderligere, hvis det opleves, at der ikke er hul igennem, når lederen henvender sig til topledelsen med de ledelsesmæssige udfordringer, der følger af at befinde sig i krydspresfeltet, hvis det er svært at få topledelsen i tale, eller hvis dia-





logen lukkes ned med besked på, at det er et ledelsesmæssigt vilkår, som lederen selv må løse.

Dertil kommer, at der i ledergrupper som er præget af interne magtkampe, ikke er hjælp at hente. Her kan åbenhed omkring oplevede vanskeligheder og stress hurtigt tolkes som svaghed hos den enkelte og hvis belejligt, blive brugt imod vedkommende.

For at undgå at bringe sig selv i en sårbar position, vælger lederen i stedet at skjule sine ledelsesmæssige vanskeligheder, tvivl på egen formåen og bekymring ift. egen stress. Sådan gruppedynamikker er ikke ualmindelige, men er grundlæggende usunde og bidrager til en følelse af ensomhed og yderligere belastning for den enkelte leder.

### Lederstress som tabu

Som den manglende dækning i forsknings- og ledelseslitteratur indikerer, således viser det sig også i studiet, at lederstress i høj grad er tabubelagt. Et tabu er defineret som et område eller emne, som man i en kultur ikke beskæftiger sig med, fordi det vækker stærke følelser, fx af skam eller blufærdighed.

På en arbejdsplads kan et tabu således både hænge sammen med den enkeltes skamfølelse og en organisatorisk skam, med forestillinger om at hvis tabuet brydes og kommer frem i lyset, kan det påvirke den enkeltes såvel som organisationens omdømme negativt, med katastrofale konsekvenser til følge.

Studiet peger på, at topledernes opmærksomhed og støtte til pressede mellemledere generelt er begrænset, og der gives klart og samstemmende udtryk for, at det forventes at lederen skal kunne klare mosten. Et eksempel der tydeligt viser dette, omhandler en mellemleder, der efter en omstrukturering og en længere periode med stress og tunge, komplicerede arbejdsopgaver, til sidst så sig nødsaget til at smide håndklædet i ringen. Han bad sin overordnede leder om opbakning, hvortil denne svarede, at han ikke ønskede at høre om dét, der ikke fungerede, kun om dét, der fungerede.

### Konsekvenser af lederstress

At lederstress kan underminere medarbejdernes trivsel og påvirke kvaliteten af opgaveløsning og dermed en organisations samlede effektivitet, overrasker nok de færreste. Men hvordan kan det forklares?

### Lederadfærd

Ledere rapporterer selv, at følelsen af at lide af svær stress fører til, at de fungerer dårligt, tager fejlagtige

### Citat

På en arbejdsplads kan et tabu således både hænge sammen med den enkeltes skamfølelse og en organisatorisk skam

## Citat

Ledere rapporterer selv, at følelsen af at lide af svær stress fører til, at de fungerer dårligt, tager fejlagtige beslutninger, oplever øget konfliktniveau, oplever depressive- og angstrelaterede symptomer samt flere alvorlige fysiske sygdomme

beslutninger, oplever øget konfliktniveau, oplever depressive- og angstrelaterede symptomer samt flere alvorlige fysiske sygdomme.

Medarbejdere beskriver deres stressede ledere som forvirrede, at de mangler overblik og struktur, laver fejl, kommunikerer upræcist, fremstår med begrænset strategisk tæft, er i ressourcemæssigt underskud og i følelsernes vold. De kompetencer, der stilles krav til hos en god leder, som fx at udvise styrke, styr på sagerne, kommunikere strategisk og visionært, at sikre effektivitet, at

## Citat

Meget peger på, at stress kan smitte

fremstå med overskud, overblik og struktur og emotionel intelligens, står således i direkte kontrast til den stressrelaterede adfærd og stresssymptomerne.

Samtidig fremstår lederen på mange måder som adfærdsmæssige rollemodeller, og en uhensigtsmæssig adfærd og forsøg på 'cover up' ift. stress, kan hurtigt sprede sig til medarbejderne. Og det kan være fatalt, da manglende erkendelse af eller forsøg på at dække over stress fører til fejl, miskommunikation, øget konfliktniveau og samlet set et dyk i forhold til arbejdsmiljø- og leverancekvalitet.

**Leder-medarbejderrelation**

Med blik på lederens ændrede og uhensigtsmæssige adfærd og ikke mindst lederens formelle betydning for medarbejderne, følger naturligt, at den stressrelaterede lederadfærd påvirker leder-medarbejderrelationen. Stressdynamikkerne mellem leder og medarbejdere kan manifestere sig på flere forskellige måder.

For eksempel kan en god relation hurtigt svækkes, hvis medarbejderen oplever, at lederen er mindre tilstede, eller hvis han eller hun trækker sig i situationer, hvor der er brug for, at lederen træder i karakter. Det kan også gælde i tilfælde, hvor en leder, for at beskytte sig selv mod at blive drænet og stresset af medarbejdernes ønsker og krav, ikke involverer sig i medarbejdernes problemer og en eventuel stresssituation. Og tilliden kan få et knæk, når lederen ikke udviser det nødvendige overblik og måske også udviser en mere opfarende adfærd.

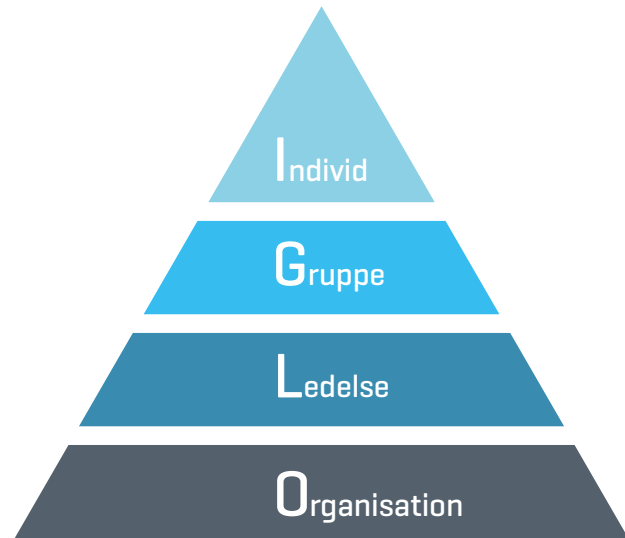
Vi har også set eksempler på medarbejdere, der forsøger at passe på lederen for at undgå at skubbe til læsset, og således holder sig tilbage med opgaverelaterede og relevante faglige spørgsmål – en form for omsorg for lederen, der kan resultere i at medarbejderen ikke selv får den nødvendige faglige støtte, hvorved opgaven løses mindre hensigtsmæssigt.

### **Fra lederstress til medarbejderstress og organisatorisk stress**

Meget peger på, at stress kan smitte, ikke som en virus i egentlig forstand, men bl.a. fordi vi mennesker er udstyret med spejlneuroner, der bevirker, at vi har empati og kan føle med vore medmennesker. Studier viser, at stressede forældre påvirker deres børns stressniveau, og at arbejdsbetinget stress også påvirker en ægtefælle. Men udover følelsesdimensionen, påvirkes vi også af andres adfærd. Og når en leder er stresset, påvirker det medarbejdernes trivsel.

I studiet var det tydeligt, at der i afdelinger eller enheder, hvor lederne ikke var stressede var høj trivsel og gode resultater, mens der i afdelinger med stressede ledere blev scoret lavt på trivslen.

Medarbejderne savnede lederstøtte, de blev selv stressede, og der blev begået fejl. Dyre fejl, som fx opstod, når en stresset leder i farten gav sine medarbejdere en decideret forkert besked eller ikke havde tid og ro til at kommunikere vigtige budskaber tydeligt nok. Udover det mentale pres, der opstod, når der blev begået fejl, var



konsekvensen også, at der skulle bruges mere tid og flere ressourcer på at rette op på fejlen og måske udføre arbejdet på ny.

Således kan stress hos den enkelte leder ende med at koste på bundlinjen i form af sygdommeldinger og øget medarbejderomsætning, forringet kvalitet og effektivitet.

### **En iskold løsningsmodel – IGLO-princippet**

Hvad kan der så gøres for at dæmme op for den farlige spiral, der involverer lederstress? Vi vil foreslå 4 indsatsområder, med udgangspunkt i IGLO-modellen, der fokuserer på 4 niveauer i organisationen; Individ, Gruppe, Ledelse og det Organisatoriske niveau.

IGLO princippet handler om, at det er et fælles ansvar og involverer hele arbejdspladsen, når det psykiske arbejdsmiljø skal udvikles og forbedres.

Hvert niveau har således også sine handlemuligheder i forhold til at minimere stress. Netop denne kombination, hvor der sættes ind på flere niveauer, er i forskningen understreget som den sikreste vej til stressforebyggelse.

#### **Handlemuligheder på Individniveau**

Man kan argumentere for, at pressede organisationer har behov for mellemledere med personlige ressourcer til at håndtere både deres egen og deres ansattes stress. Og der er i disse år en del fokus på robusthed, også i ansættelsessammenhæng. Hvor sårbar en leder er under pres, afhænger naturligvis også af personlige ressourcer, samvittighed og ambitionsniveau.

Der er imidlertid stadig grænser for, hvor meget den enkelte kan bydes, når arbejdsforholdene er usunde, og det bliver således kun et spørgsmål om tid før også ledere melder sig ud, enten ved en sygemelding eller ved at skifte job.

Der er ikke nødvendigvis noget galt med yoga, mindfulness, supervision hos en stresscoach eller decideret terapi hos en psykolog. Det kan en stressramt leder ganske givet få glæde af. Men hvis rammerne er status quo, og de vilkår, der har ført til lederens stress, ikke bliver ændret, så forsvinder problemet ikke. Og det er vigtigt igen at understrege, at det ikke blot er lederens problem.

#### **Handlemuligheder på Gruppeniveau**

Studiet peger på, at manglende støtte fra lederkolleger bidrager til den enkelte leders stress. Ledere beskriver, at der ofte er vanskeligheder i ledergrupper kendetegnet ved intern konkurrence, suboptimering, manglende forståelse og begrænset respekt for hinandens områder. I sådanne kollegiale sammenhænge er det vanskeligt for ikke at sige umuligt at bringe sin sårbarhed på banen. Og stressoplevelsen risikerer at forstærkes yderligere. Der er derfor behov for først og fremmest at arbejde med en sund kollegial kultur i ledergrupperne, for dernæst at kunne nedbryde tabuet omkring lederes oplevelse af stress, uden at det tolkes som svaghed eller nederlag. En fælles dialog med henblik på øget samarbejde og strategi i forhold til at støtte hinanden i forhold til forebyggelse og håndtering af egen såvel som medarbejderes stress, vil være et vigtigt skridt på vejen.

#### **Handlemuligheder på Ledelsesniveau**

De fleste organisationer har gennem årene fået mere og mere fokus på at forebygge medarbejderstress, men i opgaven med at støtte mellemlederlaget, er det lige så væsentligt, at en topledelse dels gør sig umage med at

#### **Citat**

Manglende støtte fra lederkolleger bidrager til den enkelte leders stress

forstå og anerkende krydspresset og herunder de dilemmaer som opleves i mellemliderollen, dels ikke pålægger lederne urealistisk mange tidskrævende opgaver, der vanskeliggør at den fulde ledelsesmæssige opgave reelt kan løses.

Topledelsen bør betragte mellemliderne som medarbejdere og give dem den nødvendige støtte. Det er lige så vigtigt, som at medarbejderne får mellemlidernes støtte og opmærksomhed.

### **Handlemuligheder på Organisatorisk niveau**

En stresset leder er et kraftigt signal til organisationen om, at man bør kigge nærmere på den organisatoriske kontekst, lederen er blevet stresset i. I alt for mange virksomheder betragter man fortsat stress som et personligt problem, der hænger sammen med den enkeltes personlige ressourcer. Og særligt hvad angår organisationskulturen bør risiko for stress ikke være et tabu, hverken for medarbejdere eller ledere.

Kun ved at udfordre den fejlagtige opfattelse af ledere som overmennesker, og turde se på og forstå stressfænomenet i sin sammenhæng, bliver det muligt at handle hensigtsmæssigt. Og det kan også involvere handlinger på organisatorisk niveau, som fx revidering af span of control, opgaveportefølje og -løsning, organisering, samarbejdsflader og systemløsninger.

### **Citat**

En stresset leder er et kraftigt signal til organisationen om, at man bør kigge nærmere på den organisatoriske kontekst, lederen er blevet stresset i

### **Afrunding**

Hvis organisationerne skal blive bedre til at forebygge og intervenere i forhold til stress, bør lederstress anerkendes og indsatsen prioriteres. Det kan ikke siges tydeligt nok, at topledelsen skal være opmærksom på mellemliderne som medarbejdere, bidrage til deres trivsel og tage stress blandt mellemliderne alvorligt.

At åbne for konstruktiv dialog om det krydspres mellemliderne med rette kan opleve at skulle navigere i, og at mellemliderne ikke er overmennesker, der pr. automatik går fri af stress, er et godt udgangspunkt for dialog, også i ledergrupperne.

At indsatsen vil afspejles positivt i resten af organisation, på bundlinjen og i forhold til de eksterne relationer, må betragtes som et godt argument.



# Faglig ledelse er vigtigere nu end nogensinde

Af psykolog og forfatter Dorthe Birkmose

**Et af de problemer, som faglige ledere skal forholde sig til hver eneste dag, er risikoen for forråelse blandt professionelle. Forråelse er en udviklingsproces, hvor man gradvist bliver mere rå og brutal i sin måde at tænke og handle på.**

Forråelsen dukker op, når man ikke kan overskue situationen; når man er udmattet; når man ikke kan forstå eller rumme andre; når man prøver at beskytte nogle mod andre; når man er bekymret for besparelser; når man føler sig krænket, når kollegerne siger, at råhed er det eneste rigtige, og når man ikke kan komme i tanke om andre handlemuligheder.

Afvisninger, hånlighed, manipulation, ligegyldighed, straf, trusler, ignoreringer og skældud kan komme til at virke som logiske reaktioner. Også for medarbejdere og ledere, der både ved bedre og ønsker at gøre det langt bedre.

## **Afmagtsfølelser er en del af jobbet**

Som professionel er man tæt på mennesker, der lever i angst, forvirring og kaos, og det bliver man påvirket af. Ethiske dilemmaer er en del af arbejdet med mennesker,

og som professionel bør man altid være i tvivl om, hvorvidt dét, man gør, nu også er det bedste mulige. Men tvivlen kan være med til at gøre én afmægtig.

Det er hårdt, når man ikke kan hjælpe andre godt nok, men det er ikke altid muligt at give mennesket dét, som det har behov for. Man kan ikke helbrede demens, fjerne ensomhed, give mennesker deres gamle liv tilbage eller fjerne sorgen over det mistede. Dertil kommer afmagtsfølelserne, når andre udviser en adfærd, som skaber problemer for dem selv eller andre. Problemskabende adfærd ses i mange variationer. Det kan være udadreagerende adfærd med klager, trusler, fysisk vold og voldsomme følelsesmæssige udbrud.

Det kan også være indadreagerende adfærd i form af tavshed, depression, apati og isolation.



Foto: Camilla Reenberg

**Dorthe Birkmose**  
Psykolog og forfatter  
Selvstændig

Dertil kommer selvskadende adfærd, selvmordstanker og selvmordsforsøg. Problemskabende adfærd ses også ved overforbrug af sukker, alkohol, benzodiazepiner og andre rusmidler. Det er også svært at håndtere andres seksualiserende adfærd eller hygiejneproblemer. Endelig kan man også blive afmægtig over andres gentagne adfærdsmønstre, hvor en bestemt adfærd bare bliver ved og ved.

Alt dette er man som professionel trods alt uddannet til at forholde sig til, og man ved, at psykiske belastninger er en del af arbejdet. Men de færreste er forberedte på, hvor meget samarbejdsvanskeligheder og konflikter professionelle imellem kan fylde. Man oplever derfor en anden form for afmagt i forhold til kolleger, samarbejdspartnere og ledelse, hvor man skal samarbejde på trods

#### Citat

Afmagtsfølelserne får en ekstra dimension af frustration, når man – udover samarbejdet med mennesker, der har brug for hjælp – skal tumle med kollegiale samarbejdsvanskeligheder, manglende faglig ledelse eller råheden i dansk velfærdspolitik

af uenigheder; hvor man skal lade sig lede, samt hvor man skal indordne sig under lovgivning, politikker og ressourcefordelinger.

Afmagtsfølelserne får en ekstra dimension af frustration, når man – udover samarbejdet med mennesker, der har brug for hjælp – skal tumle med kollegiale samarbejdsvanskeligheder, manglende faglig ledelse eller råheden i dansk velfærdspolitik. Og når man oplever afmagt på flere områder på samme tid, kan det slå benene væk under én.

#### **Faglighed er at kunne forstå, rumme og hjælpe andre**

Professionelle oplever mange forskellige afmagtsfølelser i varierende sværhedsgrader i løbet af en arbejdsdag. Disse afmagtsfølelser skal dæmpes, for at man kan mestre arbejdslivet. Som professionel forsøger man at tage magt over sine afmagtsfølelser via sine faglige refleksioner, som i bund og grund handler om at forstå andres handlinger.

Når man får lidt dybde på sin forståelse af, hvorfor et andet menneskes adfærd er en rimelig reaktion på en blanding af forskellige vanskelige vilkår, opstår mulighederne for at rumme adfærden, hvilket er afgørende for, at man kan være en hjælp. Den faglighed, jeg beskriver her, er professionernes fælles breddefaglighed. Derudover kommer utallige dybdefagligheder bestående af de enkelte faggruppers specialer og den enkelte professionelles specialiseringer.



## Fakta

### Breddefaglighed er nødvendigt

Uanset om man er specialiseret i sårpleje, sanseintegration eller sorg-samtaler, så kræver arbejdet en stærk breddefaglighed. Alle professionelle skal arbejde hårdt for at forstå, rumme og hjælpe andre. Det er nødvendigt som professionel at se bagom adfærden for at få indblik i kombinationen af det enkelte menneskes livserfaringer, kognitive formåen og vanskeligheder set i lyset af de konkrete fysiske og sociale omgivelser, hvor andre byder mennesket nogle særlige muligheder, krav og begrænsninger.

Jeg er sikker på, at alle professionelle genkender oplevelsen af, at afmagtsfølelserne forsvinder i det øjeblik, hvor det lykkes at være en reel hjælp for de mennesker, som man samarbejder med. En reel hjælp er, når man lykkes med at hjælpe et andet menneske med de problemer, som mennesket selv oplever at have. De gange, hvor man hjælper et andet menneske, mærker man en næsten berusende magtfølelse af at lykkes med sit fag. Den magtfølelse er den sunde måde at dæmpe afmagtsfølelserne på.

Problemet er bare, at man som professionel gang på gang oplever at stå i situationer, hvor man ikke kan forstå, hvor man ikke kan rumme, eller hvor man ikke kan hjælpe [af mange forskellige årsager]. Når fagligheden ikke slår til, eller når fagligheden ikke får plads, bobler afmagtsfølelserne frem, og så opstår risikoen for forråede tanker og handlinger.

### Forråelsesprocessen – fra korte rå impulser til systematisk gentagne krænkelser

Den letteste grad af forråelse sker i ens tankegang, hvor der kan opstå frustrerede og aggressive impulser. Alle kan få impulser til at hæve stemmen, ignorere, straffe, skælde ud, konfrontere, latterliggøre eller andre forråede handlinger. Man kan blive rystet over sig selv, men impulserne afløses som regel af tanker med større rummelighed, inden man kommer til at handle på impulserne. Der kan også opstå længerevarende forråede tanker om fx at 'sætte andre på plads' med et par velvalgte ydmygende sætninger eller ved at ignorere dem. Tankerne kan rumstere i længere tid, og man kan opleve, at man ser sig sur på et andet menneske.

Man kan tænke adskillige nedsættende og mistroiske tanker om et andet menneskets handlinger og intentioner. Hvis blot man kan fortrænge, hvor primitive og destruktive ens tanker er i den pågældende situation, så virker forråelsen i den forstand, at forråelsen fjerner afmagtsfølelserne. Råheden kan ganske enkelt føles rarere end afmagten. I hvert fald lige i situationen.

Så længe man ikke handler på de forråede tanker, kan man opretholde et selvbillede af at være et moralsk ansvarligt og kontrolleret menneske; men allerede når man tænker forråede tanker, er forråelsen i gang. Får man ikke ændret på afmagtssituationerne, vil de forråede tanker dukke op igen og igen. Selvom man forsøger at skubbe dem fra sig, kommer man tættere på næste skridt i forråelsesprocessen, hvor man rent faktisk siger eller gør dét, som man har tænkt på.

## Citat

De undladte handlinger er med til at holde det skjult for én selv, at man gør andre mennesker ondt

Forråelsen kommer tydeligt til udtryk, når man reagerer med åbenlys afvisning, irritation, vrede, eksklusion, følelseskulde og skabelse af fjendebilleder. Det burde være muligt at opdage forråelsen, når man vredt skælder hustruen til en dement mand ud for at hjælpe ham for meget; når man forlader en beboer midt i en plejesituation, fordi man ikke kan udholde hans adfærd; når man giver pårørende særlige telefontider, fordi man ikke orker at høre på deres kritik.

Men forråelsen har også en mere skjult side i form af undladte handlinger. Det kan fx være lange pauser i løbet af arbejdsdagen; manglende koncentration og nærvær; afkortning af arbejdsdagen ved at møde for sent og gå for tidligt samt ignorering af andres kontaktforsøg. De undladte handlinger er med til at holde det skjult for én selv, at man gør andre mennesker ondt. Og endnu mere skjult kan forråelsen være, når man tyr til overspringshandling, hvor man er vældig aktiv – bare ikke med sine arbejdsopgaver.

Det kan være fortællinger om den professionelles eget liv midt i samtaler, som burde handle om de borgere, som

man taler med. Det kan være, at man bruger tid på at lave idylliske beskrivelser af arbejdet i stedet for at arbejde.

Det kan være, at man agerer handlekraftigt i forhold til mindre vigtige opgaver som overvågning af om kollegerne husker at tømme skraldespande eller kåring af månedens medarbejder. Overspringshandling er med til at camouflere, at man ikke magter at forholde sig til andre menneskers komplekse problemstillinger.

Når man har gjort et andet menneske ondt, kan man erkende det. I det mindste over for sig selv. Måske også overfor andre. Og måske endda overfor dén, man har krænket. Men det er en smertefuld og angstprovokerende proces at skulle forholde sig til, at man har krænket et andet menneske.

## Fakta

**Forråelsens niveauer:**

1. Man tænker rå tanker
2. Man gør et andet menneske ondt
3. Man legitimerer de onde handlinger

Det kan være så svært at forlige sig med, at man har reageret råt og følelseskoldt, at man undgår erkendelsen ved hjælp af et selvbedrag. Forsvarsmekanismer som bagatelisering, benægtelse, idyllisering, humor og intellektualisering kan effektivt skjule for én selv, hvad man gør mod andre mennesker, og hvor ondt det gør på dem.

For at kunne holde sig selv ud kan man legitimere den krænkende handling ved at lave en fortælling om, at den onde handling er nødvendig, helt på sin plads eller måske endda god. Når man overbeviser sig selv om, at onde handlinger er moralsk acceptable, er man nået til den sværeste grad af forråelsen.

Man risikerer desværre at få smag for den magtfølelse, som den legitimerede forråelse giver. Når man tager magt på en forrået måde, dæmper det afmagtsfølelserne ganske effektivt, og det er det grundlæggende formål med forråelsen.

De enkeltstående forræede reaktioner er jeg ikke så bekymret for. Jeg møder stor forståelse blandt borgere og pårørende for, at professionelle indimellem reagerer afmægtigt i svære situationer. Afmagt er et velkendt fænomen, og så længe andres afmagtsreaktioner giver en slags mening, kan man tolerere meget.

Hvis professionelle endda viser, at de ikke er stolte af deres afmagtsreaktioner og måske er i stand til at forklare eller undskylde efterfølgende, så møder jeg en høj grad af tilgivelse fra borgere og pårørende. Jeg bekymrer mig derimod for de systematisk gentagne forræede handlinger, som professionelle er blevet enige om at legitimere.

Systematisk gentagne krænkelser, hvor professionelle ikke længere ved, at det er krænkelser, nedbryder de mennesker, der udsættes for krænkelserne. Samtidig ødelægges de professionelle af at opleve sig selv eller

kolleger krænke andre. Legitimeret forråelse er en moralsk slitage, hvor man mister grebet om, hvad der er rigtigt og forkert at gøre mod andre. Og det skal tages meget alvorligt, når fagligheden forsvinder.

### **Skabelse af de værdier, der gælder i praksis**

Jeg interesserer mig ikke meget for de værdier, der skrives i værdigrundlagene og på hjemmesiderne, da de blot er udtryk for, hvordan man gerne ville se sig selv. I samarbejdet med borgere og pårørende er det langt vigtigere, hvilke værdier man handler på baggrund af, end dem man bryster sig af.

Man kan nemlig ikke beslutte sig for at have nogle bestemte værdier og så håbe på, at det viser sig i praksis. Værdier skabes tværtimod i praksis ved, at man handler på forskellig vis. Nogle gange går det godt, andre gange begår man fejl. Nogle af disse fejl drøfter man med andre, og det er i gruppens accept eller afvisning af handlingen, at værdierne skabes.

Lad mig give et eksempel:

På et dagtilbud afholdes et teammøde, hvor man konstaterer, at en bruger ikke kan fortsætte med at arbejde i køkkenet, da han ikke magter at overholde hygiejnereglerne. De professionelle synes, at de har gjort alt for at hjælpe ham med at huske at vaske og spritte; men det går galt gang på gang. Man beslutter, at kontaktpersonen skal sige det til ham, hvilket hun gør næste gang, at hun ser ham. Brugeren reagerer med vrede, fordi han gerne vil fortsætte med sin meningsfulde aktivitet i køkkenet, og fordi de har





besluttet det uden at tale med ham. Kontaktpersonen svarer, at beslutningen ikke kan laves om, hvilket gør ham endnu mere vred. De ender med, at de skændes.

Skænderiet vindes naturligvis af kontaktpersonen, idet hun er ansat og han er visiteret; hun har teamet i ryggen og han står alene, og hun kan med sine kognitive ressourcer køre ham fuldstændig træet.

Hun kan blive ved med at variere sine argumenter i én uendelighed; hvor han udtrættes, får svært ved at koncentrere sig og er hæmmet af sine sproglige vanskeligheder. Kontaktpersonen runder konflikten af med at få brugeren til at undskylde for, at han blev vred. Og så kunne denne episode være overgået til glemsel, men det gjorde den heldigvis ikke. Kontaktpersonen får nemlig efterfølgende moralske kvaler over konflikten. Det nager hende især, at hun tvang brugeren til at sige undskyld.

Hun tager det op på næste teammøde, hvor hun fortæller kollegerne om episoden. Her bliver det interessant, hvordan kollegerne reagerer på, at hun beder dem om at give hende ret i, at hun har begået en fejl. Teamets 'strammere' [dem, der typisk gerne vil grænsesætte, lave regler og være konsekvente] svarer straks med at sige, at hun ikke skal have det dårligt med episoden.

#### Citat

Det er en smertefuld og angstprovokerende proces at skulle forholde sig til, at man har krænket et andet menneske

De mener, at brugeren sikkert allerede har glemt det, da han har en del hukommelsesproblemer. Kontaktpersonen er en af teamets 'slappere' [dem, der typisk gerne vil bløde op, afvige fra reglerne og være imødekommende], så hun holder helt stilfærdigt fast i, at hun altså ikke synes, at man skal behandle brugerne på dén måde.

'Strammerne' frustreres og skruer op for retorikken ved at nævne, at de selv har tvunget andre brugere til at sige undskyld – og det har de det ikke dårligt over, så det skal hun heller ikke have. Hun holder dog fast i sit. Og fordi diskussionen

står på så længe, så er der en professionel, der hverken er 'strammer' eller 'slapper' og derfor har siddet tavs længe, som tager ordet og siger: "Man kan faktisk sige, at evnen til at sige undskyld er en slags social kompetence. Hvis man forestiller sig, at brugeren skulle blive inkluderet i normalsamfundet, så vil der sikkert opstå konflikter. Og så kunne man jo sige, at vi hermed allerede har trænet brugeren i at sige undskyld til andre. Dermed har vi faktisk opøvet hans sociale handlekompetencer!"

Efter denne legitimerende bortforklaring breder der sig straks en 'dejlig stemning' i hele teamet. Denne lumske 'dejlige stemning' er udtryk for kollektiv angstdæmpning i en personalegruppe, hvor man har været tæt på at erkende en fejl; men hvor man lige på nippet til den ubehagelige

erkendelse reddes af en fortælling, der næsten kan lyde faglig. Den 'dejlige stemning' udløses af den implicite konklusion om, at 'nu har vi sørme igen været dygtige!'

Dette er en fortælling om, hvordan man skaber værdier! Den værdi, der blev skabt den dag på det teammøde, var, at man er dygtig, når man tvinger andre mennesker til at sige undskyld for deres følelsesmæssige reaktioner. Det bekymrende er, at der derefter vil være en øget risiko for, at flere fra personalegruppen i forskellige konfliktsituationer med forskellige brugere vil ty til at få dem til at sige undskyld. Man blev jo enige om, at det er udtryk for dygtighed.

Det kan være forbavsende svært for gruppen at gen-nemskue, om en forklaring er udtryk for en faglig forklaring eller om det er en legitimerende bortforklaring. Det kræver faglig ledelse. Men hvordan skulle en leder kunne bedrive faglig ledelse, når man ofte – som i eksemplet – ikke er til stede, når medarbejderne tager de afgørende beslutninger?

### **Den faglige leders ansvar for – sammen med medarbejderne – at bekæmpe forråelsen**

De ledere, der har størst direkte indflydelse på bekæmpelsen af forråelse, er de faglige ledere. Faglig ledelse

udføres af de ledere, der er tættest på medarbejderne. De faglige ledere spiller en afgørende rolle for at holde fast i, at borgere og pårørende mødes med ordentlighed i samtlige situationer. Det kræver, at faglige ledere er i stand til at gøre medarbejderne opmærksom på, når der sker noget, som ikke er i orden – og til efterfølgende at gå i dialog om, hvad der skal til for at forhindre, at fejlen sker igen.

#### **Citat**

Hvis faglige ledere sakker bagud på specialviden, kan de ikke fungere som sparringspartnere, og uvidende ledere risikerer at komme til at stå i vejen for den faglige indsats

Faglige ledere behøver ikke at være dygtigst i praksis, men det er ikke nok at have dygtige medarbejdere, og det er ikke nok at vide en masse om ledelse. Faglige ledere bør løbende opdateres på viden indenfor deres specialområder, og ledergruppen bør modtage faglig supervision. Hvis faglige ledere sakker bagud på specialviden, kan de ikke fungere

som sparringspartnere, og uvidende ledere risikerer at komme til at stå i vejen for den faglige indsats.

Faglige leders vigtigste opgave er at udføre den langsigtede plan for kontinuerlig styrkelse af fagligheden i personalegruppen. Formålet er at være på forkant med afmagtsfølelserne og dermed undgå noget af forråelsen.

For at de faglige ledere kan udføre deres arbejde, kræver det også en del af deres ledelse. Der findes decideret livsfarlig ledelse [Ørsted, 2013], hvor ledere taler om an-

erkendelse og tillid, men i praksis udøver kontrol og styring. Det livsfarlige opstår, når et alt for stort ansvar havner hos den enkelte, der kommer til at arbejde hårdere, end kroppen kan holde til.

Der kan være fare på færde i en organisation med topstyring, da der er risiko for alt for lydige medarbejdere og alt for selvsikre ledere. Derudover findes der risikable organisationer med mange lederlag, hvor det er svært at vide hvem der leder hvad; organisationer med overlappende ledelsesområder og samtidig områder uden ledelse; organisationer der omstruktureres hvert andet år samt organisationer hvor faglige ledere står alene med ledelsesansvaret for 75-100 medarbejdere, der arbejder på alle tider af døgnet som udekørende eller på flere forskellige matrikler. I disse organisationer har faglige ledere ikke en chance for at udføre deres arbejde med at sørge for, at fagligheden fylder mere end forråelsen.

Som faglig leder bør man være opmærksom på risikoen for selv at blive forrået; men man har et helt særligt ansvar for at holde et vågent øje med tegn på forråelse blandt medarbejderne. Selvfølgelig har medarbejderne også selv et ansvar. Som professionel har man et ansvar

#### Citat

Det kræver en stærk faglighed at undlade at handle på egne forråede impulser om at irettesætte, ydmyge og straffe udvalgte medarbejdere

i det øjeblik, at man har en viden om, at der sker noget, som ikke er i orden. Det kan synes uretfærdigt, at man har et ansvar, bare fordi man overhørte en forrået samtale mellem kolleger, eller fordi man opsnappede en underkuet reaktion hos en borger.

Men viden forpligter. Og magt forpligter. Derfor har ledere et større ansvar end medarbejdere. Ledere kan dog kun tage ansvar for dét, som de ved. Jo større afstand der er mellem en leder og medarbejdernes praksis, desto mindre viden har lederen om, hvad der reelt sker i praksis. Ofte bliver andre nødt til at informere lederne om, hvilke hjemmeplejere der ikke udfører deres hjemmebesøg, hvilke plejecenterpersonaler der råber af beboerne samt hvilke medarbejdere, der bruger mere fysisk magt end nødvendigt på de skærmede demensafsnit.

Og det er meget vanskeligt at skulle gå til en leder for at 'sladre' om sine kolleger. Når lederne endelig får den slags informationer, står og falder den videre proces med den enkelte leders mod og mentale overskud. Det er svært at turde lytte til informationerne om forråelse uden at ty hverken til positivt lydende og udglattende bortforklaringer eller til benægtelse og fortræng-



ning. Og det kræver en stærk faglighed at undlade at handle på egne forråede impulser om at irettesætte, ydmyge og straffe udvalgte medarbejdere.

Når forråelsen opdages, handler faglig ledelse om at undgå at individualisere problemerne til at handle om en enkelt medarbejder. Forråelse er et kollektivt problem. Faglige ledere bør derfor – sammen med medarbejderne – få fundet ud af, hvilke afmagtsfølelser, der ligger til grund for forråelsen.

Medarbejderne og den faglige leder bliver nødt til at identificere de konkrete afmagtssituationer for at kunne arbejde med at finde faglige alternativer til forråelsen. Der findes ikke en let løsning på et komplekst problem som forråelse, men der findes løsninger. Bekæmpelsen af forråelse består i at finde de konkrete faglige alternativer, der for den enkelte professionelle – og samtidig for hele gruppen – opleves som mindst lige så afmagtsdæmpende som forråelsen.

#### Citat

Når forråelsen opdages, handler faglig ledelse om at undgå at individualisere problemerne til at handle om en enkelt medarbejder. Forråelse er et kollektivt problem.



# Faglig ledelse er stadig aktuelt

Af lektor Søren Voxted

**Den offentlige sektor udvikler sig, og det gælder også for de offentlige arbejdspladser, hvor FOAs medlemmer typisk er ansat. For nogle af disse ansatte har udviklingen endog ændret deres arbejdsdag og krav til kompetencer dramatisk. Et eksempel er ansatte indenfor sundhed og ældrepleje. For 20 år siden var mange ansatte beskæftigede med at hjælpe og pleje i øvrigt åndsfriske fru Jakobsen. I dag skal de samme ansatte pleje borgere, der er udskrevet fra hospitalet langt tidligere end de plejer, hvorfor personalet nu varetager pleje af personer under færdigbehandling.**

Der er dermed etableret en opgaveglidning mellem kommuner og regioner, som på afgørende vis stiller nye krav til de ansatte. Dette er en udvikling, der i flere sammenhænge betegnes med, at der er en stigende kompleksitet. Udviklingen går fortsat stærkere, der er et øget behov for viden og der efterspørges ansatte med øgede kvalifikationer, løsninger etableres ikke af enkeltprofessioner men i faglige fællesskaber, og et voksende krav på de offentlige ressourcer gør, at der i et anderledes omfang end tidligere skal foretages prioriteringer helt ned for den enkelte ansatte.



**Søren Voxted**

Lektor på Syddansk  
Universitet, Institut for  
Marketing & Manage-  
ment

Det er eksempler som ovenstående, og den øgede kompleksitet der gør, at det igen er aktuelt at rette opmærksomheden imod faglig ledelse.

Faglig ledelse er dermed ikke en nostalgisk rejse tilbage til den leder, der var engang, med titel af forstanderinde, værkfører, sjakbajs eller overpedel. Ham eller hende, der som den første blandt lige fagfæller var organisationens naturlige (faglige) samlingspunkt. Det er en erkendelse af, at kravene aktuelt efterspørger en ny type (faglig) ledelse hos de ledere, der er tættest på de ansatte. Artiklen

har til formål at give en karakteristik af, hvad denne nye faglige leder har af rolle og opgaver.

### **Lederen skal identificere og styre efter den faglige kerne i kerneopgaven**

Kerneopgaven er det første af 5 punkter om faglig ledelse, som tages op i denne artikel. Et budskab, der står centralt i debatter om ledelse i den offentlige sektor er, at offentlige institutioner skal finde ind til og koncentrere deres indsats om kerneopgaven. Med kerneopgaven henvises der til de samfundsmæssige og politisk fastlagte opgaver og mål, der ligger til grund for etableringen af løsninger i den offentlige sektor. Dette gør, at kerneopgaven ofte præsenteres og formidles som bredere visioner og mål, der går på tværs af offentlige sektorer. Et sådant eksempel er de kerneopgaver Hedensted Kommune har opstillet, og som er:

- Fritid og fællesskab
- Læring
- Beskæftigelse
- Social omsorg

#### Citat

Offentlige institutioner skal finde ind til og koncentrere deres indsats om kerneopgaven

Oplægget fra kommunen udfolder de 4 opgaver med hensyn til deres organisatoriske forankring og hvilke borgerrettede mål og politiske ambitioner, der er forbundet med de enkelte 'kerneopgaver'. Men der mangler noget i oplægget! Kerneopgaven har også en faglig kerne, i form af de ansattes udøvelse af deres faglighed til at indfri både målsætninger om fællesskaber, læring, beskæftigelse og en aktiv og indholdsrig hverdag, der tilbyder social omsorg.

Det er vigtigt at huske på, at kerneopgaven ikke kun måles i antallet af utilsigtede hændelser, brugertilfredshed, politiske og administrative måltal, men også efterlever faglige standarder. Udfordringen for de enkelte institutioner og arbejdspladser er derfor at formulere deres bidrag og den faglige standard, det afstedkommer frem mod kerneopgaven. Dette bør typisk foregå ved at ledere og ansatte i fællesskab definerer den faglige kerne i kerneopgaven.

### **Lederen skal oversætte, omsætte og menings skabe**

Det andet punkt er lederens opgave med at oversætte og omsætte centrale initiativer formuleret som politiske beslutninger og operationaliseret i organisations- og forvaltningssprog til faglige løsninger, der indfried kerneopgaven. Rejsen ned gennem hierarkiet er også at omsætte og konkretisere politikere og topledelsers forslag til daglig drift i de offentlige institutioner.

Her udgør linjelederne tæt på de ansatte som det sidste led i ledelseshierarkiet dem, der er ansvarlig for at mål

formuleret i termer om antal borgere på selvforsørgelse, borgertilfredshed, pårørendes vurderinger af kommunale tilbud, resultatmål, kvalitet i ydelser, måltal for særlige indsatser osv. kommunikeres til de ansatte i krav og forventninger til den faglighed, der indfrier de opstillede mål. Det er en pointe, at evnen til at oversætte og omsætte også går den anden vej, at det er vigtigt de faglige vilkår – muligheder og begrænsninger – kommunikeres opad i systemet og tages med i de strategiske overvejelser. Ledere tæt på de ansatte skal ikke alene efterkomme politikere og topledere beslutninger, de skal også orientere om konsekvenser af disse beslutninger. Det gælder de positive historier og nye og oversete muligheder.

Men det er også her, at eventuelle negative konsekvenser af eksempelvis besparelser kommer op på bordet og indgår i diskussionerne. Ind imellem er der en tendens til, at politikere og topledere overser, at det hører med til at være økonomisk ansvarlig at kommunikere de negative eller uønskede konsekvenser til borgere og brugere.

### **Der skal skabes nye metoder for dokumentation for og til at identificere faglig kvalitet**

Der tegner sig et ambivalent billede af dokumentation, standardisering og regelstyring i den offentlige sektor. På den ene side er alle med en mening om offentlig styring og udvikling enige om, at der er procedurer og regler, der er tidsrøvere i forhold til kerneopgaven, og som ikke bidrager til kvalitet i et omfang, der retfærdiggør de ressourcer, der anvendes på systemerne fra både ledere og de ansattes side.

På den anden side udgør systemerne et værn mod fejl, og at fejl ikke gentages, de bidrager til læring og udvikling, ledelser får nødvendige informationer, og politikere og borgere får dokumentation for, at skattekroner anvendes på en forsvarlig og effektiv måde. Den ledelsesmæssige udfordring er derfor at udvikle og anvende systemer, der indfrier behovet for information, dokumentation og standarder der understøtter og udvikler kerneopgaven, uden at det tager unødigt tid og opmærksomhed fra netop kerneopgaven.

At udvikle en organisation forudsætter, at ledelsen og især førstelinjelederen, har et klart billede af, hvad der er organisationens situation og udviklingsmuligheder ikke mindst i faglig henseende. Det er alt andet lige de ansattes faglige formåen, der i sidste ende er udslagsgivende for, om løsninger lever op til de forventede standarder.

Dette vil der også være forståelse for blandt et markant flertal af de ansatte. Omvendt er det langt fra nogen nem udfordring, på trods af at værktøjer til indsamling og bearbejdning af ledelsesinformation er en 'butik' med mange varer på hylderne. Den nuværende kritik kunne dog

### **Citat**

Der tegner sig et ambivalent billede af dokumentation, standardisering og regelstyring i den offentlige sektor

tyde på, at der er et behov for yderligere udvikling af systemer til indsamling af ledelsesinformation og til dokumentation af ydelser. Heri ligger der en udfordring om at udvikle nye systemer, hvor både lovgivning og servicemål er indlejret.

Dette kræver et samarbejde og en udvikling, hvor lederne tæt på det udøvende led er centralt placeret i udviklingsprojekter. Kvalitetsledelse, akkreditering og performancemålinger indenfor offentlige ressortområder og på offentlige institutioner, er en opgave der først og fremmest bør varetages af de ansatte og deres nærmeste ledere, der er de vigtigste aktører til at anvende denne information.

Så må det efterfølgende være den akademiske stabs opgave at udvikle de IT-værktøjer der understøtter dataindsamling og oversætte og omsætte informationerne på en måde, så de giver mening for topledelse og politikere.

### **At lede faglige fællesskaber**

Institutioner indenfor ældreområdet beskæftiger ikke kun social- og sundhedsassistenter. På skolerne er pedeller en ud af flere faggrupper. I daginstitutionen er der også køkkenpersonale. Et velfungerende hospital omfatter også en velfungerende rengøring.

I flertallet af offentlige institutioner er flere faggrupper inde over kerneopgaven. Dette rejser den ledelsesmæssige udfordring at skabe rammer for samarbejde mellem professionsgrupper i hverdagens opgaveløsning. Til denne diskussion kunne det være relevant for de respektive insti-

### **Citat**

At udvikle en organisation forudsætter, at ledelsen, og især førstelinjelederen, har et klart billede af, hvad der er organisationens situation og udviklingsmuligheder ikke mindst i faglig henseende

tutioner og de enkelte ledere at se på opbygning af en ny fælles faglighed omkring det, der er den enkelte institution eller ressortområdes kerneopgave, frem for at dyrke tværfagligt samarbejde som begreb.

Tværfaglighed signalerer, hvad der adskiller, fælles faglighed, hvad der samler. Dette gør at en ledelsesmæssig opgave er at få etableret faglige fællesskaber på tværs af områdets professioner, der skal bindes op på enhedens kerneopgave samt deltage i etableringen af en ny sådan fælles faglig identitet.

En særlig udfordring, der er forbundet med et fællesfagligt fællesskab er, at det omfatter ansatte fra andre afsnit og dermed ansatte med andre ledere. Ældreområdet er et godt eksempel på dette. Væsentlige funktioner som fx sygeplejen, socialrådgivere og ergoterapeuter er placeret i centrale enheder med egen ledelse uden for de respek-

tive bo- og plejeenheder. Men de leverer deres ydelser til de samme bo- og plejeenheder. På den måde ligner opgaver, der går på tværs af faggrupper, projektledelse derhen, at ansatte indgår i opgaven fra andre afsnit.

Dette efterlader spørgsmålet om, hvordan disse ansatte indgår i den tværfaglige organisation, og hvilken bemyndigelse lederen af dette fællesskab har overfor de ansatte der deltager i et mindre og formålsbestemt omfang?

Denne udfordring bliver ikke mindre af, at samarbejdet går på tværs af forvaltningssektorer. Dette gælder på sundhedsområdet, hvor faglige fællesskaber skal etableres mellem kommuner og regioner. Eller hvor pedelfunktioner også dækker selvejende institutioner.

### **Faglig ledelse, er ledelse der indeholder både nærhed og distance**

Spørgsmålet er om offentlige driftsorganisationer inklusiv de arbejdspladser, der har ansatte fra FOA, står ved en korsvej i konsekvens af de mange og skærpede krav. Det antyder jeg allerede i starten af artiklen. Igennem flere år har tendensen været at delegerer opgaver og ansvar til de ansatte, ofte organiseret i teams. I den offentlige sektor har begreber som 'selvledelse', 'medledelse' og 'distribueret ledelse' været ganske populære. I disse regimer havde den professionelle frontlinjeleder

#### **Citat**

Tværfaglighed signalerer, hvad der adskiller, fælles faglighed, hvad der samler

til opgave at facilitere de ansattes selvledelse og motivere de ansatte til at efterleve forventningerne. Jeg har i min forskning på kommunale arbejdspladser iagttaget, at de ansatte efterspørger en leder tæt på, i konsekvens af de skærpede krav.

Det er ikke længere en selvfølge, at de ansatte har kvalifikationer til at imødegå de skærpede krav, hvilket igen kan gøre det sværere at motivere og skabe accept for forandringer. Ser man på ledelsesteori, udfoldes det som en afgørende forudsætning under sådanne omstændigheder, at lederen er tæt på

de ansatte i hverdagen. Lederne skal have tid og adgang til at udøve ledelse i hverdagen overfor deres ansatte. Med andre ord; ledelse skal være nærværende ledelse. Også i ordets bogstavelige forstand.

Omvendt skal ledelse i hverdagen og tæt på de ansatte også inddrage de ansatte i beslutninger og delegerer opgaver og ansvar ud i organisationen. Udfordringen er med andre ord at finde balancen mellem nærhed og delegering, og at finde løsninger i hverdagen, hvor ledelse tæt på og af mere direkte karakter ikke står i modsætning til, at ansatte tager selvstændige initiativer og selv finder løsninger i eksempelvis teams.

Med denne artikel fremkommer jeg med en række bud på, hvad der er faglig ledelse tæt på de ansatte, og at det

også i stort omfang er relevant for ansatte på arbejdspladser med FOAs medlemmer.

Det er imidlertid min erfaring, at en ny variant af faglig ledelse ikke nødvendigvis er noget der skal opfindes, men snarere findes. Der er på offentlige arbejdspladser talrige eksempler på, at ledere og ansatte evner at oversætte og omsætte politiske og administrative mål til faglige løsninger. De ansatte og ledere evner at formidle deres resultater til omgivelserne på en måde, at de viser og dokumenterer faglig udvikling og en høj standard i løsninger.

#### Citat

Det er ikke længere en selvfølge, at de ansatte har kvalifikationer til at imødegå de skærpede krav

Det er disse løsninger, der skal synliggøres og spredes. Men ikke nødvendigvis kopieres. De kan være til inspiration, og de kan være afsæt for udviklingsaktiviteter. Ligesom en opmærksomhed på faglig ledelse kan lære topledelse at understøtte de positive tiltag, der er flere steder.









# Kan du se etikken?

Af journalist Pernille Marrot

**Det kan være temmelig svært at forholde sig til et så stort og abstrakt begreb som 'etik'. Etik og ledelse i psykiatrien lyder endnu mere buzz-word-agtig og fluffy. Men når Jacob Birkler taler om det, oplever man for en stund en form for klarsyn. I bogstaveligste forstand. Etisk set handler ledelse nemlig om, hvordan lederen finder et værdifuldt blik for de mennesker, hun møder og derudfra håndterer et dilemma.**

“Én leder har haft særlig stor betydning for mig. Det var min vejleder på universitetet. Han kunne sige ting, jeg ikke forstod i situationen. Først dagen efter – eller nogle gange flere år efter – kunne jeg se, hvad han mente. I de situationer har jeg tit tænkt, hvor ufattelig vigtige de samtaler, jeg har haft med ham, har været.”

Stemmen er engageret og dynamisk, når Jacob Birkler fortæller, hvem der har været den bedste leder i hans liv. Han har haft mange, og han har også selv været leder. Men det er en vejleder på universitet, der lyser særlig op for den jyske filosof. Han ved godt hvorfor. Vejlederen forstod nemlig at se Jacob.

“God ledelse handler om at se et menneske med oprigtig interesse og derfra pege på nye veje frem,” indleder Jacob Birkler, der netop nu barsler med bogen Etik i psykiatrien.



**Jacob Birkler**

*Filosof med speciale i etik  
Selvstændig og tidligere  
formand for Etisk Råd*

## Kompasset viser vejen

“Etik har med optik at gøre. Det handler om det, vi ser. Og det handler om synet på de mennesker, vi ser. I forhold til begreberne etik og ledelse, taler man typisk om en værdimæssig sammenhæng.

Gode ledere kender man på deres handlinger. De er tydelige og konkrete. De gør, hvad de siger – og de leder andre godt på vej,” forklarer den tidligere formand for Etisk Råd. Som en anden Harry Potter tager Birkler etikens usynlighedskappe af. Med ét kan man både høre og se, hvad han mener.

Nogle ledere tror, at man kan forme en etik ved alene at formulere et kodeks for god etisk ledelse. Ifølge Jacob Birkler er det ikke tilfældet. Etik er ikke noget, man tæn-

ker sig frem til og udstiller på væggen som et værdisæt. Det er noget man indstiller sig på, som et indre kompas, der navigerer i forhold til, hvor man er.

“Hvis man fx har en psykiatrisk patient, der har brug for ekstra medicin i en weekend, og lægen, der skal ordinere den, ikke er til at få fat på – ja, så er det nemt på papiret at vide, hvad man ifølge lovgivningen skal gøre, mens grebet i praksis kan være svært. Her bliver erfaring vigtig i mødet med patienten. Det er erfaringen, der sammen med det indre kompas finder en farbar vej. Én ting er loven, som skal følges. Noget andet er, hvad etikken byder os at gøre som mennesker. Etikken bliver altså først synlig i mødet med et andet menneske. Og vi lægger først mærke til den, når vi bliver udfordret i forhold til det, vi [ikke] kan eller [ikke] skal,” forklarer Jacob Birkler.

### Værdier findes i det, vi bør

“Når der er overensstemmelse mellem det, lovgivningen siger, man skal, det man rent praktisk kan og det, man etisk bør, så bemærker man ikke etikken. Lige så snart der er uoverensstemmelse mellem det man ‘skal’, ‘kan’ og ‘bør’, bliver etikken synlig,” forklarer Birkler.

#### Citat

God ledelse handler om at se et menneske med oprigtig interesse og derfra pege på nye veje frem

Han sammenligner etikken med et vindue. Det er der hele tiden, men det er først, når vinduet bliver beskidt – når dilemmaerne opstår – at etikken bliver synlig.

“Det utrolige er, at nogle organisationer ser etik som en slags tilbygning til deres organisation. Ved siden af alt det, de gør, vil de også gerne have lidt etik! Sådanne fungerer det ikke. Etik er hele det værdimæssige afsæt for, hvordan en leder agerer i forhold til sine medarbejdere. Det ligger som et element i alt, hvad lederen foretager sig,” fortæller filosofen.

Udfordringen er dog, at ikke alle ledere evner at se medarbejdere gennem en etisk optik. Hvis man ikke har blik for at se verden ud fra et værdimæssigt perspektiv som en naturlig del af sit karaktertræk, må man ligesom fodboldspilleren uden medfødt talent arbejde hårdt for at få de nødvendige redskaber i sin værktøjskasse. Det kan lade sig gøre, men det kræver vilje.

### Etik er en egenskab

“Etik er en egenskab, som nogle ledere er begunstiget med. Det viser sig tydeligt, når lederen bliver udfordret, og et dilemma opstår. Her har hun brug for sit kompas, så hun selv i en presset situation evner at fremstå ansvarlig, åben og tillidsfuld. Erfaring er som nævnt meget afgørende her. Men det betyder ikke, at ældre ledere er bedre til at være gode ledere end yngre. For nogle ledere tager ikke ved lære af deres fejl. De er kommet ud af kurs, fordi deres kompasnål har fået dem på afveje. Man kan også sige, at de forbliver ubehøvede i stedet for at høve på deres karakter,” formulerer Birkler og nævner så Tjek-

**Citat**

Etik er en egenskab, som nogle ledere er begunstiget med. Det viser sig tydeligt, når lederen bliver udfordret, og et dilemma opstår

koslovakiets meget respekterede præsident, Václav Havel som et eksempel på en leder, der handlede med udgangspunkt i situationen.

“Han sagde engang, at den bedste leder er den, der ikke vil være det. Er det ikke interessant? Han blev selv sat til at lede, uden at han dybest set ønskede det. Han gik forrest og gjorde det helt enestående,” fortæller Birkler og henviser til det værdimæssige kompas, som Havel havde og fulgte i de mange tilspidsede situationer.

Havel gik, ifølge filosoffen, ikke efter magten, men efter at skabe forandring. Det er der også brug for i psykiatrien. Lederen er udsat for et konstant krydspres, der gør det endnu vigtigere at have et indre kompas, der viser vej.

“Psykiatrien er jo det eneste sted i sundhedsvæsenet, hvor man må anvende tvang. Alt arbejde her handler om mennesker, der har det svært og er psykisk sårbare. Her er det ikke svært at komme i tvivl om, hvad man bør gøre.

Vi hører ofte om voldsepisoder og krænkelser. Derfor bliver det afgørende at kende til dilemmaerne og finde en mulig vej for medarbejderne,” forklarer Jacob Birkler.

**Etik er ikke dyrt**

Hvad koster det så, kan man foranlediges til at spørge. Etik behøver ikke at være dyrt. Flere midler er derfor ikke det første, Jacob Birkler svarer. Men det er klart, at hvis arbejdspladsen ikke hviler på et værdimæssigt afsæt, så koster det noget for det enkelte menneske i form af dårlige oplevelser og trivsel – uanset om man er medarbejder, patient eller leder.

“I retspsykiatrien bliver mange udsluset for tidligt. De lander i bosteder, og her kan medarbejderne opleve at være mere udsatte end at være ansatte. Etikken er under stærkt pres, fordi patienternes udfordringer er blevet større, og der er blevet flere af dem.”

“I retspsykiatrien er det blevet et stort dilemma at hjælpe ansvarsfuldt og passe på sig selv samtidig,” siger Jacob Birkler.

Selv om lederen er udstyret med empati og engagement, er det stadig en udfordring at få organisationen til at fungere optimalt. Det sørger kombinationen af stadig mere behandlingskrævende patienter og færre hænder for. Det skaber grobund for flere dilemmaer og dermed evige valg mellem pest eller kolera, hvor politik og etik kan være 2 sider af samme mønt.

“Det er en meget vanskelig ledelsesopgave at skulle gøre noget godt for patienterne, når man på den ene side – ser og erkender, hvad der bør gøres og samtidig er forpligtet inden for meget snævre politisk besluttede rammer. Eksempelvis kan det være vanskeligt at skabe sikre rammer for medarbejderne, der er gået fra at være 4 til at være 2 på en aftenvagte,” fortæller filosofen.

En sådan udvikling af det psykiatriske felt betyder, at lederen løbende skal håndtere langt flere etiske dilemmaer. Her vil hun være godt hjulpet, hvis hun er bevidst om, at der i hver enkelt situation er forskellige veje til håndtering af det etiske dilemma.

### **Tilgangen betyder noget**

For Birkler er der flere forskellige tilgange til at håndtere de etiske dilemmaer, som kan opdeles i redskaber og egenskaber.

I redskabsafdelingen kan lederen eksempelvis tage udgangspunkt i 'hvad nytter det'-spørgsmålet. På den måde får lederen set på, hvad en given handling har af konsekvenser for henholdsvis patient, personale, samfund m.m.

Lederen kan også vælge at tilgå dilemmaet ud fra et princip eller en pligtvinkel. Her vil man typisk se sig selv i medarbejderen eller patienten og derved forpligte sig eller alternativt lade principper være styrende for det, man gør.

Begge disse løsningstilgange kan tillæres. Det ligger lidt tungere med de 3 øvrige tilgange, der er bundet op på personlige egenskaber. Dialog, relationer og karakter er her de overordnede tilgange, Birkler arbejder med.

“Når etik er en egenskab, vil man gå relationelt til værks og tage udgangspunkt i den enkelte situation. Er man usikker på, hvad der skete, vil man gå tilbage til de implicerede og afdække den præcise udfordring set med de andres øjne. Dialogen med de implicerede bliver dermed vigtig, ligesom vores erfaring har stor betydning i forhold til at kunne handle hurtigt og sikkert på det, man ser,” forklarer filosofen.

Netop i psykiatrien er det vigtigt at bevare og styrke sit blik for det, der sker. Komplexiteten er nemlig kun blevet forstærket i takt med, at bostederne har oplevet overfald mod personale.

### **At være udsat blandt de indsatte**

“Hver gang medierne bringer historien om et overfald på et psykiatrisk bosted, sker der samtidig en dæmonisering af de psykisk syge, som kan være svært at leve med som patient,” fastslår Birkler og henviser til, at optikken – altså måden vi generelt betragter psykiske syge på – er svært udfordret i disse år.

“Det forhold, at vi let forser os, når vi ser psykisk syge gennem diagnoser kan få indflydelse på den måde, vi handler i tilspidsede situationer. Der er forskel på, om en patient smider en kaffekop ind i en væg eller efter en

**Citat**

Når etik er en egenskab, vil man gå relationelt til værks og tage udgangspunkt i den enkelte situation

medarbejder. Det er ikke altid, lederen har mulighed for at se forskellen – eller tage hensyn til den – og så kan patienten ende med at blive bæltefikseret. Det var måske ikke nødvendigt, hvis der var tid og blik for patienten og det, der skete. Men i forhold til lederens bemanding og historikken omkring overfald af medarbejdere på bosteder, kan bæltefikseringen blive lederens valg.

Han har analyseret et hav af dilemmaer i sundhedsvæsenet og kan observere, at de afgørende relationelle kompetencer og de fysiske møder er blevet færre. Når vi ikke har mulighed for at gå i dialog med hinanden, har vi oftest heller ikke tid til at kaste det 'rigtige' blik på hinanden.

**Fra at våge til at overvåge**

"Vi kommunikerer mere end nogensinde, alligevel forsvinder det relationelle mere og mere. Vi telekommunikerer flere og flere steder i sundhedsvæsenet. Det kan være godt nogle steder. Men det skaber også afstand. Sundhedsvæsenet har skabt en ubalance mellem det at 'våge' – i betydningen at holde et vågent øje med – og at 'overvåge' i forhold til patientmonitorering. Vi tager ikke læn-

gere så ofte udgangspunkt i patientrelationen, når vi handler. Men det udgør en forskel," fastslår filosoffen.

Han står ikke med et quickfix, der kan styrke dialogen og vores blik for den psykisk sårbare. Han konstaterer blot, at rammerne er forandret.

Retspsykiatrien har deres udfordringer, og socialpsykiatrien er bestemt heller ikke et dilemma frit område. Her kræves karakteregenskaber som aldrig før, for der er mange dilemmaer, når man arbejder med psykisk sårbare.

**Vær til stede som leder**

"Socialpsykiatrien er fyldt med dilemmaer omkring bl.a. fortrolighed, privathed, diagnosticering, medicinering, misbrug og skjult tvang. Som leder er det afgørende at have blik for medarbejdernes relationelle evner og selv være til stede blandt personale og patienter og gøre sine handlinger synlige."

"Hvis man ikke har mulighed for fysisk tilstedeværelse, skal man være meget tydelig i forhold til hvilke signaler,

**Citat**

Vi kommunikerer mere end nogensinde, alligevel forsvinder det relationelle mere og mere

man sender ud. Det nytter ikke, at lederen udtrykker, han står for åbenhed, ærlighed og tillid, hvis det ikke viser sig i handling. Han er nødt til at være der for patienter og medarbejdere, når det gælder, alt andet er dobbeltmoralisk!” siger Jacob Birkler.

Han ved godt at ikke bare psykiatrien men hele velfærdsområdet er under pres. Præcis derfor er det afgørende, at lederen har et klart værdimæssigt afsæt. Det skal være en del af hende, før det bliver en del af organisationen. Så kan lederen bedre klare den konstante forandring, hendes fagområde er i.









# TeknoStress

Af professor Niels Thyge Thygesen

**Denne artikel handler om hvordan målstyring skaber stress. Normalt tænker vi på målstyring og andre ledelsesteknologier, som neutrale instrumenter og som i sig selv ikke er skadelige. Men hvad hvis ledelsesteknologier slet ikke er neutrale og harmløse? Og hvad hvis kimen til stress blandt andet ligger indenfor selve teknologien? Hvis der er et gran af sandhed i disse spørgsmål, så hjælper det ikke at reparere på stressede medarbejdere eller ledere. Så er det teknologien, der skal repareres eller i det mindste gøres til genstand for vurdering.**

I dag er forklaringerne på, hvad der forårsager stress, rigtig mange. I et blogindlæg 1. maj 2017 [DenOffentlige.dk], peger underviser fra COK, Jacob Thorsen på, at stress skyldes stigende kompleksitet og foranderlighed. At kompleksiteten i arbejdsopgaver ikke kun dækker over medarbejdernes situation, men også ledernes, peger journalist Tina Juul Rasmussen på i et andet blogindlæg samme dag, hvor hun redegør for at ledere skal lede op, ned, ind og på tværs. Og det kræver et veldefineret ledelsesrum at undgå at blive reduceret til et talerør for topledelsen.

De 2 blogindlæg er blot nogle blandt et hav af vigtige og indsigtfulde bidrag, som kan bruges konstruktiv i deba-

ten om det, der næsten er gået hen og blevet en folkesygdom, stress. Men bidragene overser ofte at stress, eller i det mindste grunden til at vi har så ekstremt travlt i vores arbejde, også skyldes ledelsesteknologier. Derfor hedder artiklen: TeknoStress.

Grunden til at artiklen i særdeleshed handler om målstyring, er at den er en af de heftigste accelerationsmaskiner, der nogen sinde er opfundet. Samlebåndet er selvfølgelig en anden teknologi, der accelererer arbejdet, og som betyder at man har travlt, for man kan bare skrue op for tempoet, men samlebånd er der ikke mange af i offentlige organisationer. Men næsten alle niveauer i or-

Foto: Johnny Wichmann



**Niels Thyge Thygesen**  
*Professor, ph.d.*  
*CBS, Institut for management, politik og filosofi*

ganisationen styrer efter mål: politikområder, direktionstrategier, virksomhedsplaner, projekter og mange gange også MUS-samtaler. Det er i det hele taget svært at forestille sig en moderne organisation eller et moderne liv uden mål.

### Når mål styrer

At målstyring er en heftig accelerationsmaskine, kan måske bedst forklares ved at bede dig om at overveje målstyring set i lyset af acceleration. Så dukker der sikkert flere hastighedsbilleder op. Mål skal fx ikke blot indfries 'hurtigt og effektivt' for at komme så tæt på fremtiden som muligt.

Der bliver også sat 'nye mål', inden de forrige er opnåede, som om fremtiden allerede er blevet for gammel, inden den indfries. Og der sættes også nogle gange mål i forbindelse med at være 'på omgangshøjde med fremtiden', altså ved siden af fremtiden. Eller ligefrem mål, der skal sørge for at vi 'foregriber fremtiden', det vil sige 'proaktive', hvilket i realiteten indebærer ambitionen om at være et hestehoved foran fremtiden.

Målstyring betyder med andre ord, at vi har travlt, rigtig travlt! Og nogle gange så travlt, at vi får stress. Og når målstyring accelerer tiden i sådan en grad, at vi endda bliver bedt om at være foran fremtiden og vedblive at være det, så skal der løbes stærkt, rigtig stærkt!

I princippet bliver vi bedt om at løbe stærkere end lysets hastighed, når det er tiden, der skal overhales, og mens vi for længst er nået til den erkendelse, at der ikke findes et supersonisk fartøj, der kan bevæge sig hurtigere end tiden, så er det hvad ledere og medarbejder bliver bedt om og endda forsøger på.

Måske er der et gran af sandhed i dette perspektiv. Og måske er det endda helt afgørende for den måde vi erkender, hvordan stress opstår. Sociologen Hartmut Rosa (2013) taler ligefrem om 'social acceleration' som et af de mest centrale kendetegn i det moderne liv og Virilio (2001) taler om 'speed-spaces' som en måde at forstå, hvordan forskellige historiske epoker er kendetegnet ved teknologier, der accelererer samfunds-, og arbejdslivet. På den danske bane er Gregers Andersen (2016) også aktuell i den kritiske redegørelse over det danske 'hastighedsregime'.

I det følgende tager jeg med inspiration i Virillio fat i målstyring for at beskrive, hvordan den skaber forskellige speed-spaces, eller det jeg kalder for 'accelerationszoner'.

Jeg skal skynde mig at tilføje, at der i princippet ikke 'er noget galt i at have travlt. Så længe det ikke er vedvarende, og så længe der er lys for enden af tunnelen, så kan travlhed bidrage til en god dag. Accelerationen af arbejdet og travlhed kan ligefrem være forbundet med begejstring, men det kan desværre også udgøre et tidspres, der fører direkte til stress og fysisk sammenbrud.

Denne dobbelthed gør ikke perspektivet mindre relevant, men den betyder, at man skal dømmе stress med om-tanke. Det samme er tilfældet med den kompleksitet og foranderlighed som Jacob Thorsen peger på. De skal ikke udnævnes som direkte årsager til stress, men mulige årsager, og som man skal tage dybt alvorligt.

#### Citat

Der bliver sat 'nye mål', inden de forrige er opnåede, som om fremtiden allerede er blevet for gammel, inden den indfries





Figur 1 viser den første accelerationszone:  
Figuren viser, hvordan fremtiden [efter] optræder i form af mål og nutiden [før] som middel til indfrielsen deraf. Accelerationen består i, at fremtiden [som mål] bliver sat så opnåeligt tæt på nutiden som muligt, hvorfor man i nutiden [midler] får travlt med at nå fremtiden.

### Accelerationszoner

Når der målstyres er der ofte tale om 2 accelerationszoner.

#### *Accelerationszone 1: Når jeg det nu?*

Jeg vælger at kalde den første accelerationszone for: 'Når jeg det nu?'. Det vigtige i overskriften er spørgsmålstegnet, fordi det indikerer en tvivlrådighed. 'Når jeg det nu?' betyder ikke kun at man spæner derudad, men indebærer en tvivl om, hvorvidt topfarten rækker. Med andre ord: er jeg hurtig nok, selvom min topydelse er nået, og jeg ikke har mere luft?

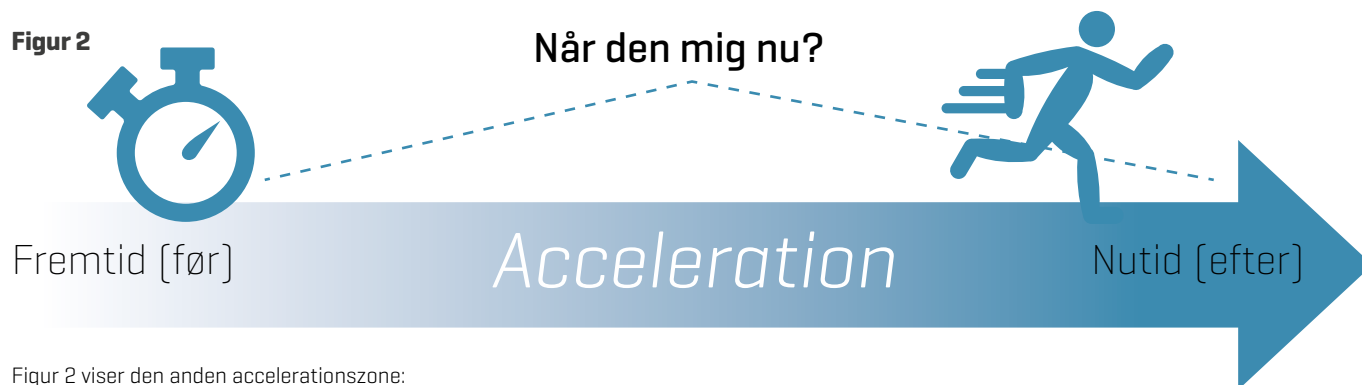
Denne accelerationsform sætter fremtiden som noget, der kan vælges i form af mål og nutiden som midler dertil. Umiddelbart er der tale om en simpel mål-middel-konstruk-

tion, som vi kender alt for godt: at nutid [midler] sættes som årsag til fremtid [mål]. Men denne simpelhed indebærer en dobbelthed, som forklarer den kraftige acceleration. Dobbelttheden og dermed accelerationen består i at fremtiden [som mål] sættes så opnåeligt tæt i nutiden, hvorfor man i nutiden [midler] får travlt med at nå fremtiden.

#### Citat

I princippet bliver vi bedt om at løbe stærkere end lysets hastighed, når det er tiden, der skal overhales

Figur 2



Figur 2 viser den anden accelerationszone:

Figuren viser, hvordan nutiden [efter] optræder foran fremtiden [før]. Selvom man skulle tro det umuligt – at nutid er foran fremtid – så er det alligevel en tid, der opstår ud af målstyring og som ledere og medarbejdere ofte må agere indenfor. Det afsætter selvsagt en helt særlig og ret heftig acceleration, nemlig den hvor nutiden bliver bedt om at forblive et hestehoved foran fremtiden.

En af de kommuner, jeg har besøgt, var involveret i et flygtningeprojekt, som er et eksempel på denne accelerationsform. Jeg talte den gang ikke med lederne om stress, men blot om acceleration. Men en ting er helt sikkert. De havde travlt, rigtig travlt! Indsatsen begyndte med overordnede mål, der rammesatte projektet inden for et år. Disse mål skabte momentum i nuet i form af mening, involvering, fart og tilmed en dramatik, da det var nyttilkomnes menneskers ve og vel, der var på spil. Det drama der blandt andet udspillede sig undervejs i projektet bestod i: Når vi det? Ud af dette momentum voksede der nye målsatte fremtider frem, da der under forløbet blev tilført ny viden. Især en studietur viste sig som en milepæl, for det var på denne, at banebrydende ny viden opstod og forplantede sig i form af muligheden

for at gennemføre projektet med andre midler og rutiner, end dem man hidtil havde anvendt. Det betød nye mål og øget acceleration.

### **Accelerationszone 2: Når den mig nu?**

Jeg vælger at kalde den anden accelerationszone for: 'Når den mig nu?'. Ligesom det var tilfældet med den første accelerationszone, ligger pointen i spørgsmålstegnet, fordi det indikerer en tvivlrådighed, omend en helt anden. 'Når den mig nu?' betyder, at man ikke kun forsøger at være et hestehoved foran tiden, men at man vedvarende forsøger at opretholde dette forspring med en indbygget tvivl, om det nu også lykkedes, eller om man bliver indhentet af nutiden. Denne accelerationsform sætter nutiden som en tid, der mærkeligt nok helst skal være foran frem-

tiden, og accelerationen består i: At nutiden skal holdes et hestehoved foran fremtiden, dvs. ikke bare én gang at være foran fremtiden, men konstant at være det.

Mere konkret manifesteres denne tid som også berørt med reference til at agere 'proaktivt', 'et skridt foran' og 'på forkant'. Det viser sig fx i diverse skole- og uddannelsespolitikker blandt kommunerne, når IT-teknologi målsættes og herigennem tematiseres som et spørgsmål om at uddanne børn og unge til allerede i dag at kunne handle i fremtidens samfund, selvom den logisk set ikke er indtrådt endnu.

Blandt en af de kommuner, jeg ligeledes har samarbejdet med, blev et organisationsudviklingsprojekt gennemført indenfor Center for Dagtilbud og Skole. Centret udgjorde før en organisation bygget op omkring isolerede fagområder. For nogle år siden blev der afholdt et medarbejderseminar, hvor ledere og medarbejdere overgik fra individuel opgaveløsning til teams og derfor også til teamledelse.

#### Citat

Nutiden skal holdes et hestehoved foran fremtiden, dvs. ikke bare én gang være foran fremtiden, men konstant at være det

Grunden var, at en endnu ikke indtrådt fremtid ville byde på nye udfordringer, som man skulle være på højde med, før den indtrådte.

#### Tidsmestring

Denne korte artikel har vist, hvordan teknologien målstyring skaber acceleration. Pointen er at denne acceleration løber afsted med os, hvis vi ikke er bevidste om hvad målstyring gør ved os. Det er ikke et neutralt instrument. Det er en accelerationsmaskine, som på den ene side kan medvirke til at skabe udvikling og begejstring og på den anden side være mulig årsag til stress, fordi hastigheden bliver for kraftig.

Det er værd at bemærke, at de 2 accelerationszoner som nævnt i artiklen ikke fremgår af målstyringens egne varedokumentation. Det skyldes at målstyringen som original ide eller dens forskellige udformninger gennem tiderne konsekvent ikke har medtænkt, hvordan tiden skabes i form af acceleration, og at der endda kan være tale om flere forskellige accelerationsformer.

Den slags refleksioner vil også være svære at indbygge i selve målstyringen, men derfor er det som leder og medarbejder desto mere afgørende at være opmærksom derpå, eftersom det er zoner, man dagligt arbejder i, og zoner som velfærdsproduktionen i det hele taget betinges af.

Indsigten i hvordan der vokser accelerationszoner ud af målstyring, lægger op til kritisk konstruktivt at spørge: Hvad er det for zoner, vi kommer til at befinde os i, når vi



## Citat

Tiden er noget, vi aldrig kommer til at erobre, fordi vi altid opererer i tiden og aldrig kan stå uden for tiden

målstyrer? Hvordan accelereres betingelserne for vores arbejde? Og hvordan kan vi bruge denne acceleration som begejstringsmaskine, men ligeså vigtigt: Hvordan kan vi tøjle denne maskine, så medarbejdere og ledere ikke taber luften og besindelsen?

At stille disse spørgsmål lægger i realiteten op til en vurdering af en helt anden type effekt end de målsatte effekter, blandt andet stresseffekten. Hvis vi kun er optaget af effekt i form af målfrielse, så overser vi effekten i form af de accelerationszoner, der afsættes, når der målstyres. Og spørger vi til zone-effekten, så kan den acceleration, vi finder os i ikke længere undskyldes ved et pres, der kommer udefra. I stedet må fokus rettes mod målstyring.

Heidegger hævdede i sit hovedværk, at eksistens er tid. Og en af hans pointer er, at tiden er noget, vi aldrig kommer til at erobre, fordi vi altid opererer i tiden og aldrig kan stå uden for tiden. Men det skal ikke hindre indsigten i de accelerationszoner, der opstår, når der målstyres. Og hvis ikke disse tidsrefleksioner foretages, så bliver det ubetinget accelerationen, der styrer os frem for omvendt.





# At vælge mellem pest eller kolera ...

Af ledende psykolog Pia Ryom

**På en af de utallige hjemmesider på nettet hedder det omkring lederens egen stress: "En stresset leder kan stresser en hel afdeling, lederes stress smitter. En stresset leder vil have svært ved at prioritere og træffe de rigtige beslutninger, ombestemme sig, miste overblikket, have svingende humør, isolere sig osv. Selv en ellers god leder, der er stresset, bliver dårligere til at lede og fordele arbejdet. Det er derfor vigtigt for en virksomhed, at lederne lærer effekt at takle og undgå egen stress. Et lederkursus mod stress vil derfor indeholde værktøjer til lederen til at takle egen stress, en leder bør lære at forebygge og afhjælpe egen stress."**

Sådan som det læses her, er det en leders pligt overfor personalet og overfor organisationen ikke at blive stresset, mens at hans/hendes egen lidelseshistorie i dette ikke er genstand for interesse. Det vil sige, at der er en dobbelt skam for lederen, der udvikler stress.

Dette skal holdes op imod samfundsudviklingen. Denne artikel vil omhandle lederstress i det offentlige.

I det offentlige er det klart, at de værdier, som velfærdsstaten tidligere har haft, er under afvikling. Sociolog An-

ders Petersen beskriver i sin kloge bog: Præstationssamfundet fra 2016, at velfærdssamfundet er under afvikling til fordel for værdierne i præstationssamfundet og konkurrencestaten. Petersen skriver videre på det arbejde, som han og SvendBrinkmann lavede i 2010, hvor en af de centrale teser var: At 'samfundet er på en gang præget af 2 tendenser, der forstærker hinanden: På den ene side en tendens til at føle nye former for ubehag; som for eksempel betegnet som stress og depression, der er relateret til oplevelsen af 'ikke at kunne følge med'. Og på den



**Pia Ryom**

*Ledende psykolog*

*Aalborg*

*Universitetshospital,*

*Arbejdsmedicinsk Enhed*

anden side tendensen til at patologisere alskens sider af menneskelivet.'

Anders Petersen arbejder videre med samfundsudviklingen og beskriver, hvorledes konkurrencestaten er præstationssamfundets bagtæppe, og at det centrale menneskesyn, som Ove Kaj Pedersen i sin bog om konkurrencestaten fra 2011 beskriver, er: "At i velfærdssamfundet bliver man set som et demokratisk godt menneske, mens man i konkurrencestaten bliver set som et stykke arbejdskraft, der skal være effektivt, produktiv og til rådighed for arbejdsmarkedet."

I konkurrencestaten udviskes det universelle princip for universel ydelse og service, vi kender fra velfærdsstaten, og i stedet fremmes det princip, at den enkelte har ansvar for at holde sig rask, frisk og rørig, det vil sige egnet til arbejde.

Som Anders Petersen beskriver i sin bog fra 2016: 'Underlægger præstationssamfundet individer under formlinger som: vær aktiv, opsøg dit netværk, maksimer din tid og husk, at du er din egen sundhedssmed, men dermed også din egen sygdomssmed.'

Hvor hurtigt det går med at afvikle idealerne fra velfærdssamfundet og acceptere og leve i præstationssamfundets værdier, kan ses på en anden pudsig måde. I forbindelse med denne artikel gik jeg ind og søgte på Væksthus for Ledelse, hvor jeg ledte efter, hvad der gør, at ledere lykkes. Der var jeg så heldig, så jeg fik fat i

### Citat

Lederens stress er omgærdet med megen skam og skyld og moralske vanskeligheder for den enkelte leder

2 artikler, den første fra 2007, der beskriver Ledere, der lykkes, hvad er det, de kan?

### Kernekompetencer hos kommunale ledere med succes

Her hedder det, at de 5 kernekompetencer, der skal til for at være en kommunal leder, der lykkes, er:

- Relational forståelse
- Tillidsvækkende sparring
- Konfronterende intervention
- Insisterende delegering
- At være rodfæstet under pres

Samme undersøgelse er foretaget af Væksthus for Ledelse i 2017, her er de 5 kompetencer blevet til 7 kompetencer, og de er:

- Økonomisk opfindsomhed
- Strategisk zoom
- Individuel indlevelse
- Præstationsorienteret passion
- Konstruktiv konfrontation
- Mangfoldig mobilisering
- Afklaret autoritet

Det er tydeligt, hvor meget der er sket på de 10 år, hvor der i 2007 er meget vægt på human ressource-tilgangen, er der i 2017 meget fokus på økonomi og præstation. En udvikling, der foregår hurtigt, som vist, og som giver ledere, der har været i ledelse længe, betragtelige udfordringer.

### Dilemmaer ved stress

Og det første dilemma, som springer i øjnene, er, at lederens stress er omgærdet med megen skam, skyld og moralske vanskeligheder for den enkelte leder. Jeg vil pege på nogle af de forhold, der er centrale, i forhold til de dilemmaer, man som leder står i i forhold til stress såvel egen som medarbejdernes.

#### Dilemma 0

Når stress hos medarbejderne giver stress hos lederen. Den følgende beskrivelse er taget ud fra en case i mit arbejde som ledende psykolog på Arbejdsmedicinsk Enhed i Aalborg, hvor jeg møder denne patient, som i anonymiseret form hedder Kira. Kira fortæller, at hun er på en institution, hvor hun, som uddannet social- og sundhedsassistent, har fået en mellemlæderrolle.

Hun oplever at være i trivsel, og hun får mulighed for at tage noget lederuddannelse frem til 2016. I 2016 sker der en organisationsændring af de helt store indenfor hendes område, og hun får dels en ny nærmeste leder, som ikke kun er leder på Kiras institution, men som får 3 nye institutioner under sig. Kira oplever endvidere nedskæringer på egen institution og omlægninger af arbej-

det med en ændret kerneopgaveprofil, som dele af hendes medarbejdere har svært ved at acceptere og forholde sig til. Kira gør et stort arbejde for at have faglige møder, hvor den nye definition af kerneopgaven og dennes 'skal og kan'-krav præciseres, men oplever, at der er stor modstand i medarbejdergruppen, og at medarbejderne angiver moralsk skam over den kvalitet, de oplever, de kan udføre deres kerneopgave i.

Dette fører til flere længerevarende stresssygemeldinger i personalet, og på et tidspunkt oplever Kira, at 40 % af medarbejderne er sygemeldte med stress. Hun får på denne baggrund ekstra meget arbejde, idet hun både skal gennemføre sygesamtaler samt introducere de nye vikarer i arbejdet. Hun oplever, at hun arbejder 60-70 timer om ugen og får en tiltagende oplevelse af, at hun arbejder og arbejder, men ingen vegne kommer. Hun oplever at være fanget i en ond spiral.

#### Citat

Oftentimes sidder lederen tilbage med en oplevelse af, at 'det er min egen skyld' tilførende yderligere vanskeligheder og yderligere læderet fagligt selvværd

Samtidig er støttemulighederne stærkt reducerede, før organisationsændringen – og med sin gamle leder – har Kira været vant til at have daglige sparringer med sin nærmeste leder. Nu ser hun nærmeste leder én gang ugentligt, og sparringen bliver meget overordnet og ikke specielt hjælpsom for Kira – tværtimod oplever hun, at egen nærmeste leder virker fortravlet og undrende over, at Kira ikke har mere 'styr på tingene'.

Kira har således meget ringe støttemuligheder, men begynder også at udvikle en betragtelig social smerte, som går ud over hendes ledelsesmæssige såvel selvtilid som selvværd.

Hun oplever, at hun ikke har fuld forståelse hos nærmeste leder, som hun selv har forståelse for, har det endnu mere travlt, end hun selv har, men det bliver nu meget usikkert, hvor hun skal hente sine ressourcer, og hun begynder at udvikle kraftige stresssymptomer selv. Hun coper med sine belastninger ved anstrengelse og merarbejde. Hun tager arbejde med hjem om aftener og i weekender og oplever, at de hjemlige forhold bliver lidende af denne grund.

Hun oplever endvidere, at hendes liv reduceres til arbejde og restitution til arbejde, en smule familieliv, men intet socialt liv, orker ikke besøg af venner og øvrig familie, melder fra til flere af de arrangementer, som kunne give hende noget energi, fordi hun er træt og udmattet. Hun har hele tiden et stærkt behov for tidsoptimering, og hun ender med et kollaps på arbejde, hvor hun besvimer og bliver kørt på Neurologisk Afdeling på mistanke om appopleksi. Hun er indlagt et døgn og udskrives med

diagnosen: svær stress. Hun sygemeldes i 14 dage og starter op på arbejde igen. Hun forsøger en TTA-plan (Tilbage Til Arbejdet-plan), men med en meget hurtig tidsmæssig optrapning. Hun er således på fuld tid igen efter 6 uger, mod de anbefalede 13 uger.

Under hendes tilbagevendingsplan, oplever hun kun ringe støtte fra nærmeste leder, som flere gange henviser til, at Kira jo har fået en lederuddannelse, om ikke hun kan bruge den i forhold til nuværende situation, og hun får spørgsmål som 'Er du nu sikker på, du ikke er perfektionist?' af nærmeste leder. Hun får spørgsmål som, 'Er du sikker på, at du har den professionelle distance, der skal til, i arbejdet?' og lignende. Udsagn og spørgsmål, der gør Kira tiltagende usikker på egne evner og kompetencer som leder, men også usikker på, hvor tilfreds hendes leder er med hende.

Kira oplever, at hun får tiltagende social smerte og oplever sig tiltagende vred og frustreret over måden, hun bliver behandlet på af nærmeste leder. Da hun oplever, at vilkårssiden ikke markant ændres for hende, men at hun tværtimod fortsat har meget anstrengende opgaver at skulle håndtere, udvikler hun tiltagende stress med en høj grad af overbygning af somatiske symptomer, der vanskeliggør, at hun kan fremmøde på arbejde, hun er således nødt til at sygemeldes endnu en 14 dages periode.

Efter denne anden 14. dages sygemelding, er hun igen vendt tilbage til arbejdet. Her har nærmeste leder bestemt, at hun ikke længere skal være mellemlider, men

skal indgå som basisedarbejder i en koordinerende, ikke ledende funktion.

Kira får nu et totalt kollaps og forsøger at klare arbejdet, men må erkende, at hun oplever at være i den situation, at hun må indgive sin afskedsbegæring.

Denne case er desværre ikke en enkeltstående case. I arbejdet i klinikregi er det ikke ukendt, at de kommunale mellemledere oplever sig ikke kun i et konstant krydspres mellem medarbejdere og egen øverste leder, men også oplever, at når der så kommer vanskeligheder, står de relativt alene uden den øverste leders fulde støtte med fatale følger for mellemlederens sundhed og faglige selvværd til følge.

Ofte beskriver den mellemleder, som er bragt i denne situation, at vedkommende oplever sig først 'brugt', så 'misbrugt' og så 'smidt væk', med meget store menneskelige omkostninger til følge, således kan man se, at, udover den sociale smerte, der ligger i, ikke at kunne klare et lederjob i omverdenens optik, også skønt det er på uacceptable konditioner, tilfører den enkelte stærk smerte, psykisk og fysisk, men også at de historier, der fortælles i organisationerne efterfølgende, ofte er meget lidt empatiske i forhold til situationen.

I stedet ses arbejdspladser at have en risiko for at forklare det passerede med individualiserede forklaringer om, at vedkommende mellemleder nok ikke har den professionelle distance, vedkommende mellemleder har nok

private, sociale problemer osv. Der er således tale om en dobbelt stigmatisering for en leder, der udvikler stress.

### **De langsigtede konsekvenser ses at være en læderet basic trust.**

Det giver, udover dette overordnede dilemma, at leve i præstationssamfundet og underpræstere. Ofte sidder lederen tilbage med en oplevelse af, at 'det er min egen skyld' tilførende yderligere vanskeligheder og yderligere læderet fagligt selvværd.

I artikel af 2. december 2016 i Væksthus for Ledelse beskriver undertegnede sammen med Lise Keller yderligere stressdilemmaer for lederne, som:

#### **Dilemma 1**

At være en fortravlet rollemodel ud fra devisen 'Jeg bliver nødt til at arbejde mere end medarbejderne, men skal samtidig være rollemodel for dem'. Her er et muligt råd, at den enkelte leder forsøger at prioritere hårdere og prioritere egen udvikling og tid til restitution, en yderligere delegering samt evnen til at sige nej med god samvittighed.

#### **Dilemma 2**

At administration og dokumentation æder ledelsestiden ud fra udsagn som 'Jeg blev leder, fordi jeg elsker at lave personaleudvikling, men med alle de administrative opgaver, er det svært at få tid til personaleudvikling'. Dette dilemma kan aktivt håndteres ved en hård planlægning med en hård definition af kerneopgaven.

---

### Dilemma 3

Fordybelse og forstyrrelse ud fra udsagnet 'Jeg synes, det er svært at få tid til at fordybe mig, fordi jeg bliver afbrudt hele tiden af personalet, og jeg skal da være til rådighed.' Her er én af idéerne til udtynding af dilemmaet, at der er fast egen ledertid ½ time om ugen med udgangspunkt

i spørgsmålene:

- Hvad går godt for tiden – hvad er min andel i, at det går godt?
- Hvad har jeg gang i for tiden – i forhold til min prioritering og mine mål?
- Hvad skal jeg have mere fokus på?
- Hvad giver mig mest lyst i arbejdet for tiden – kan jeg få mere af det?

---

### Dilemma 4

Planlægning af det uventede ud fra udsagnet 'Hver gang jeg planlægger min dag, sker der noget uventet, der vælter min planlægning'. Det er vigtigt, at kalenderen ikke er booket op i en sådan grad, at der ingen luft er til det uventede.

---

### Dilemma 5

Skal jeg passe på mig selv eller medarbejderne? Ud fra udsagnet 'Hvordan passer jeg bedre på mig selv, uden at det går ud over personalet? Her kunne en håndteringsmåde være, at lederen sørger for at få noget ledersupervision, at man arbejder med de ledelsesmæssige 'skal og kan'-krav i samarbejde med egen nærmeste leder, men også at de daglige succeshistorier registreres enten i kalender eller i en positivitetsdagbog.





Et stort dilemma i lederstressen er, at den store ansvarlighed, der som leder gør, at man nemt kommer til at overhøre såvel de fysiske som psykiske symptomer på, at stressen er under udvikling, og når den er under udvikling, ignoreres symptomerne, og der sker en diskonnekt mellem krop og hoved. Man begynder at have tolkningsmodeller på, at de fysiske symptomer nok skyldes anspændelse, fordi man mangler briller, hvis man har hovedpiner, mavepiner, at man drikker for meget kaffe, men ikke forholder sig til, hvorfor man drikker for meget kaffe.

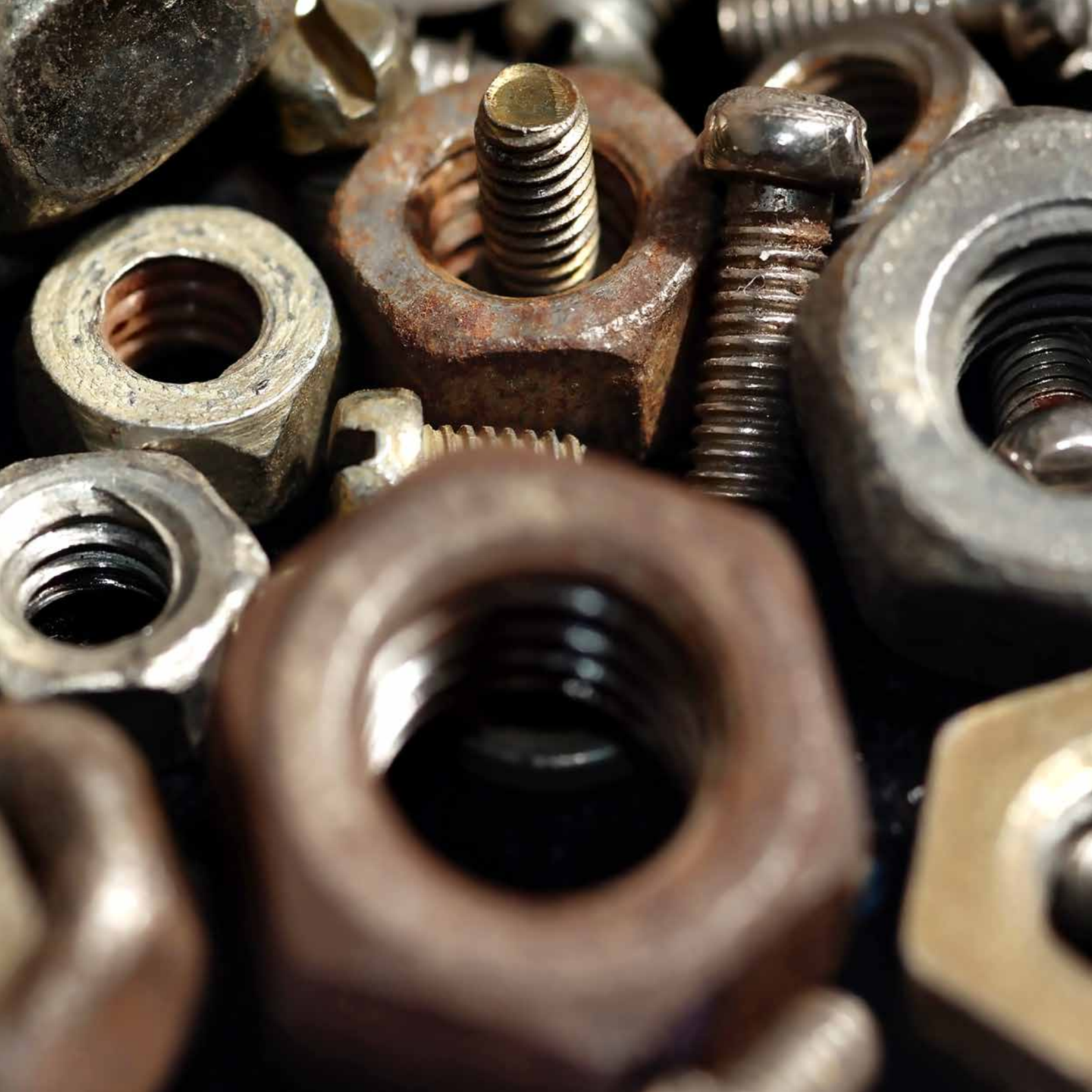
I forhold til de psykiske symptomer begynder en endnu skarpere tidsoptimering med behov for at hoppe fra håbtue til håbtue, 'Når bare det bliver weekend, så kan jeg slappe af, jeg skal bare lige ...', 'Nu er det snart ferie ...', så skal jeg nok igen genvinde kræfterne'. Den håbsbårne mestring af belastninger vil tit få et mere og mere urea-

listisk tilsnit, og et advarselstegn kan være, at planlægningen i arbejdet ikke længere er på timebasis, men på halvtimes eller kvarters basis, når man ser i sin kalender.

Den gode mellemlider har ofte tendens til ikke at ville belaste hverken nærmeste leder eller andre ledere, før situationen næsten er desperat, og det næsten er for sent, at såvel give som modtage adækvat hjælp til ændring af situationen.

Der påhviler således mellemlidernes nærmeste leder en opgave i at monitere mellemliderne og deres trivsel ugentligt og høre, hvordan trivslen er. Man kan gøre dette ganske enkelt og følge den enkelte leder, således at stress forebygges tidligt, hvilket giver den største effekt. Det kan ligeledes være en god idé, at nærmeste leder følger mellemlidernes kalender og ser, hvorledes og hvor tæt aftaler ligger.





# Kodeordet er disponering

Af journalist Pernille Marrot

**Opgaverne er mange, uforudsigelige og fyldt med korte deadlines. Derfor er planlægning og løbende prioritering afgørende, hvis man skal holde stressen på afstand.**

Travlhed er en sikker ingrediens i et lederjob. Kunsten er hele tiden at navigere i de mange opgaver og formå at disponere dem, så travlhed ikke udvikler sig til stress.

For stressen kan modsat travlheden ikke føre noget godt med sig. Den kan derimod smitte og forplante sig til medarbejderne med højt sygefravær og dårlig opgaveløsning til følge. Det er enhver leders mareridt.

Disponering af hverdagen bliver derfor en afgørende faktor for den enkelte leder. Her fortæller 4 ledere indenfor rengøring- og kantinebranchen om, hvordan de disponerer, så de selv og medarbejderne undgår at havne i et stresshelvede.

## Fakta

### Arbejdstempo og stress

- Hver 5. indenfor Kost- og Servicesektoren føler sig stresset i meget høj eller i høj grad
- 60% oplever at deres arbejdsmængde er blevet større indenfor de sidste 12 måneder
- 69% oplever at det er nødvendigt at holde et højt arbejdstempo

Kilde: Medlemsundersøgelse "Arbejdstempo og stress", 2016

# Medarbejderne har førsteprioritet

Mette Hedin Schjøtt, leder af rengøringsenhed på 100 mand i Vesthimmerlands Kommune

## Hvad består dine ledelsesopgaver i?

Helt overordnet handler de om økonomi, personale og udvikling. Jeg har det økonomiske ansvar for enheden og dermed budgetansvar. Jeg står for personaleledelse og så den strategiske udvikling. Jeg har desuden ansvaret for den daglige drift. Her har jeg uddelegeret opgaven.

### Citat

Der bliver hele tiden stillet øgede krav om effektivisering. Det kan give stress

## Oplever du at have et reelt ledelsesrum?

Ja, jeg bliver hørt, og jeg oplever en accept af mine prioriteringer. Men jeg oplever samtidig et pres ovenfra. Der bliver hele tiden stillet øgede krav om effektivisering. Det kan give stress. I min stilling er det afgørende, at man kan navigere i det politiske rum. Når jeg fx skal udvikle et område eller beskrive ændringer i processer, skal det ske i en fart. Præcis her kunne jeg godt tænke mig mere tid til fordybelse. Det er der sjældent, og det kan være stressende.

## Hvad betyder stress og det at have travlt på dit område?

Jeg kan godt lide at have travlt. På min arbejdsplads er det legitimt at sige, man har for meget på sin tallerken, men min udfordring er, at der ikke er nogen til at tage over efter mig. Min chef sidder ikke med mine opgaver til hverdag og kan derfor heller ikke uden videre løse dem. Derfor er det vigtigt, at jeg hele tiden prioriterer mine opgaver.

## Hvordan håndterer du det i praksis i hverdagen?

Jeg prioriterer benhårdt personalesager frem for alt andet. Det har jeg min ledelses fulde opbakning til. Vi er et serviceorgan, og derfor er det vigtigt, at medarbejderne trives. Det forebygger også stressede situationer for mig. Jeg forsøger fx hele tiden at tænke en sæson frem, så jeg har overblik over, hvem der går på barsel og pension, så enheden hele tiden fungerer og leverer.

## Hvordan gør du i forhold til medarbejdernes stress, og hvad gør du i forhold til din egen?

Jeg prøver hele tiden at huske på, at jeg selv har et ansvar for ikke at få stress. Jeg husker fx at fortælle mig selv, at det jo bare er et arbejde. Som leder har jeg ingen øvre arbejdstid, men jeg forsøger at planlægge, så flest mulige møder – erfa-møder og netværksmøder – ligger inden for normal arbejdstid. Jeg forsøger at praktisere en kultur,

hvor man tager ansvar for sig selv og hinanden, så man også har energi til at komme på arbejde den næste dag.

Når medarbejderne melder sig syge, kontakter jeg dem. Jeg skærmer dem, hvis de har behov for det og lytter, når de fortæller, at nogle forretningsgange ikke fungerer. Det er fint at fortælle, for jeg kan jo ikke se, hvordan det påvirker dem.

### **Oplever du at være i et krydspres mellem dine overordnede ledere og medarbejderne?**

Ja, det gør jeg flere steder fra. Fra politisk hold stiller man løbende nye krav om hvad og hvor meget, der skal laves. Her kommer presset oppe fra og ned og handler om økonomi og medarbejdere, der typisk skal nå mere eller arbejde anderledes. Presset kommer også fra siden, hvor kommunale institutioner eller forældre har holdninger til, hvordan vi løser en opgave. Jeg forsøger hele tiden ikke kun at modtage og opfatte henvendelsen som en negativ udfordring, men forsøger i stedet at bruge inputtet taktisk i min dialog med politikere og medarbejdere.

#### **Citat**

Jeg forsøger at praktisere en kultur, hvor man tager ansvar for sig selv og hinanden, så man også har energi til at komme på arbejde den næste dag



# Det er vigtigt at kunne sige nej

Dorte Rostved Ikkala, køkkenchef hos MIB Events

## Hvad består dine ledelsesopgaver i?

Jeg får køkkenets 12 medarbejdere til at fungere i det daglige. Jeg sørger for at handle ind, laver menuplanlægning, og jeg har kundekontakt. Derudover går jeg ind og hjælper til, når der mangler en mand på gulvet ved sygdom og lignende.

## Oplever du at have et reelt ledelsesrum?

Ja, jeg får lov til at lede, stort set uden at min chef blander sig.

## Hvad betyder stress og det at have travlt på dit område?

Stress kommer af at være for få om for mange opgaver. Det oplevede vi i efteråret. Her var der meget travlt på jobbet, og jeg havde svært ved at sige nej. Derfor løste jeg alle de opgaver, som de andre ikke kunne nå. Da vi nåede frem til sommerferien, fik jeg det dårligt og måtte til lægen for her at få at vide, at jeg havde forhøjet blodtryk grundet stress. Efterfølgende har jeg været på FOAs kurser om at passe på sig selv, så nye vaner kunne komme på banen.

## Citat

Nu har jeg lært at sige nej – og det til glæde for alle

## Hvordan håndterer du det i praksis i hverdagen?

Nu har jeg lært at sige nej – og det til glæde for alle. Jeg gik jo og hvædede af omverdenen, og det går ikke. Min chef har desuden reageret ved at ansætte 3 medarbejdere mere, så jeg kan blive aflastet. Jeg har dog stadig en naturlig ansvarsfølelse, idet jeg er partner i virksomheden.

## Hvordan gør du i forhold til medarbejdernes stress, og hvad gør du i forhold til din egen?

Jeg siger nej og overlader flere opgaver til andre, og så bruger jeg de redskaber, FOA-kurset har givet mig. Jeg sikrer mig, at medarbejderne får deres pauser, så de kan levere på den lange bane, og så arbejder jeg på, at vi samarbejder og opnår trivsel på den måde.

## Citat

Mine medarbejderes ferieønsker prioriterer jeg højt. Jeg ved, det betyder, at de kommer gladere tilbage

### **Oplever du at være i et krydspres mellem dine overordnede ledere og medarbejderne?**

Der er et naturligt krydspres, men jeg synes faktisk, jeg er privilegeret. Jeg har jo fri i weekenden og har kun arbejdsopgaver omkring jul. Mine medarbejderes ferieønsker prioriterer jeg højt. Jeg ved, det betyder, at de kommer gladere tilbage. Det betyder noget positivt for trivslen.



# Daglig evaluering holder stress på afstand

Sisse Strange Sejer, Kantineleder på Sct. Jørgens skole i Roskilde

## Hvad består dine ledelsesopgaver i?

Jeg har det økonomiske ansvar for kantinedriften. Jeg har ansvar for egenkontrol, overholdelse af fødevarerlovgivning, menuplanlægning, indkøb samt at samspillet mellem faggrupperne fungerer.

## Oplever du at have et reelt ledelsesrum?

Ja, i forhold til driften har jeg råderum, men der er mange, der har holdninger til hvilken inklusionselev, der kan være hos mig og lave praktisk arbejde. De vil gerne bestemme, og jeg har tit svært ved at sige nej, selv om det reelt ikke fungerer med den aktuelle elev.

## Hvad betyder stress og det at have travlt på dit område?

Når vi får en inklusionselev ind, der i praksis kræver en til en-bemanding, betyder det, at alle de andre skal yde noget ekstra, hvis vi skal i mål med opgaverne hver dag. Det kan give stress og dårlig stemning. Jeg bliver irriteret af det, fordi der ikke er gode løsninger på vores udfordring – ud over, at de andre skal løbe stærkere, og jeg er låst omkring en elev et helt år.

## Hvordan håndterer du det i praksis i hverdagen?

Jeg forsøger at løse teamets udfordring med tidspress ved simpelthen at have nogle dage, hvor jeg sætter

## Citat

Vi er et team på en lille håndfuld, der dagligt evaluerer dagen. Det er en god måde at bearbejde dagens oplevelser og finde løsninger på, hvordan vi kan gøre ting bedre næste gang

eleven til noget konkret og temmelig simpelt arbejde – fx at skrælle en stor sæk kartofler – så jeg kan tage mig af noget andet også. Det er ikke optimalt for den enkelte inklusionselev, men det er nødvendigt, hvis mit team skal overleve uden stress.

## Hvordan gør du i forhold til medarbejdernes stress, og hvad gør du i forhold til din egen?

Vi er et team på en lille håndfuld, der dagligt evaluerer dagen. Det er en god måde at bearbejde dagens oplevelser og finde løsninger på, hvordan vi kan gøre ting bedre næste gang. På den måde ved vi ofte, hvordan vi griber næste dag an allerede, når vi går hjem. Det styrker teamånden og arbejdsglæden.



### **Oplever du at være i et krydspres mellem dine overordnede ledere og medarbejderne?**

Jeg synes ikke, krydspreset er så stort, som der har været. Jeg har tidligere været nede med stress, og derfor handler jeg måske også, som jeg gør i dag, med at evaluere løbende. Dengang oplevede jeg et enormt krydspres fra ledelsen, der ville have mig til at lave mad til møder, drive kantinen (som jo er min primæropgave) og lave mad til censorfrokost, servicere kaffemaskiner og tage inklusionsbørn ind. Samtidig har vi engagerede forældre, der går op i, hvad deres børn får at spise.

Da jeg blev ramt af stress, blev nogle af ekstraopgaverne taget fra mig. Jeg har dog stadig opgaven med at lave censormaden. Den er jeg faktisk glad for – det giver en god afveksling og er en udfordring. Inklusionsbørnene bidrager også med noget godt. Men kun hvis de til en vis grad matcher ind i gruppen, ellers giver de stress.



# Det er o.k. at være offline

Bitten Lisbeth Matthiesen, Rengørings- og kantinechef i Glostrup Kommunes center Glostrup Ejendomme

## Hvad består dine ledelsesopgaver i?

Overordnet består mine opgaver i at have budgetansvar for lønkronerne til 95 mand samt være ansvarlig for indkøb og vedligeholdelse af materialer inden for mit område. Mine 4 mellemledere skal jeg sørge for trives, og så skal jeg deltage i vores ledelsesforum og bidrage med strategiske overvejelser og input samt varetage serviceaftalen.

## Oplever du at have et reelt ledelsesrum?

Ja, i høj grad. Jeg oplever frie tøjler til at kunne gøre, hvad jeg vil inden for mit område.

## Hvad betyder stress og det at have travlt på dit område?

Det er vigtigt at skelne mellem at have travlt og være stresset. Jeg har det fint med at have travlt. Det er et vilkår i mit

### Citat

Det er vigtigt at skelne mellem at have travlt og være stresset. Jeg har det fint med at have travlt. Det er et vilkår i mit job

job. Når jeg får udfordringer i mit job i dagtimerne, løser jeg dem og trives med det. Men når jeg fx får en mail efter arbejdstid – om aftenen eller i weekenden – så kan jeg næsten få ondt i maven over ikke at kunne håndtere sagen, før mandag eller dagen efter. Jeg oplever, at det stresser ikke at kunne koble helt fra, når man forlader arbejdspladsen.

## Hvordan håndterer du det i praksis i hverdagen?

Jeg forsøger at lade være med at læse arbejdsmails i weekenden. Men jeg er jo nysgerrig, så jeg har svært ved at ignorere dem, når de tikker ind på min mobil. Heldigvis har vi fået en ny chef, der har understreget, at vi selvfølgelig skal stå til rådighed i særlige situationer, men hun har samtidig indskærpet, at vi ikke skal læse mails i weekenden og efter arbejde, og det er med til at skabe rammer for en god trivsel hos mig.

Min nuværende chef har i det hele taget praktiseret en ledelsesstil og imødekommenhed, som klart er med til at minimere stress for os alle. Hun tager os ind til en til en-samtaler en gang om måneden. Her handler det om, hvordan jeg har det som person og ikke om mig som chef. Det gør en forskel og giver energi til at blive en bedre leder, der ikke går ned med stress. Det har jeg set andre ledere gøre, og det vil jeg ikke.

## Citat

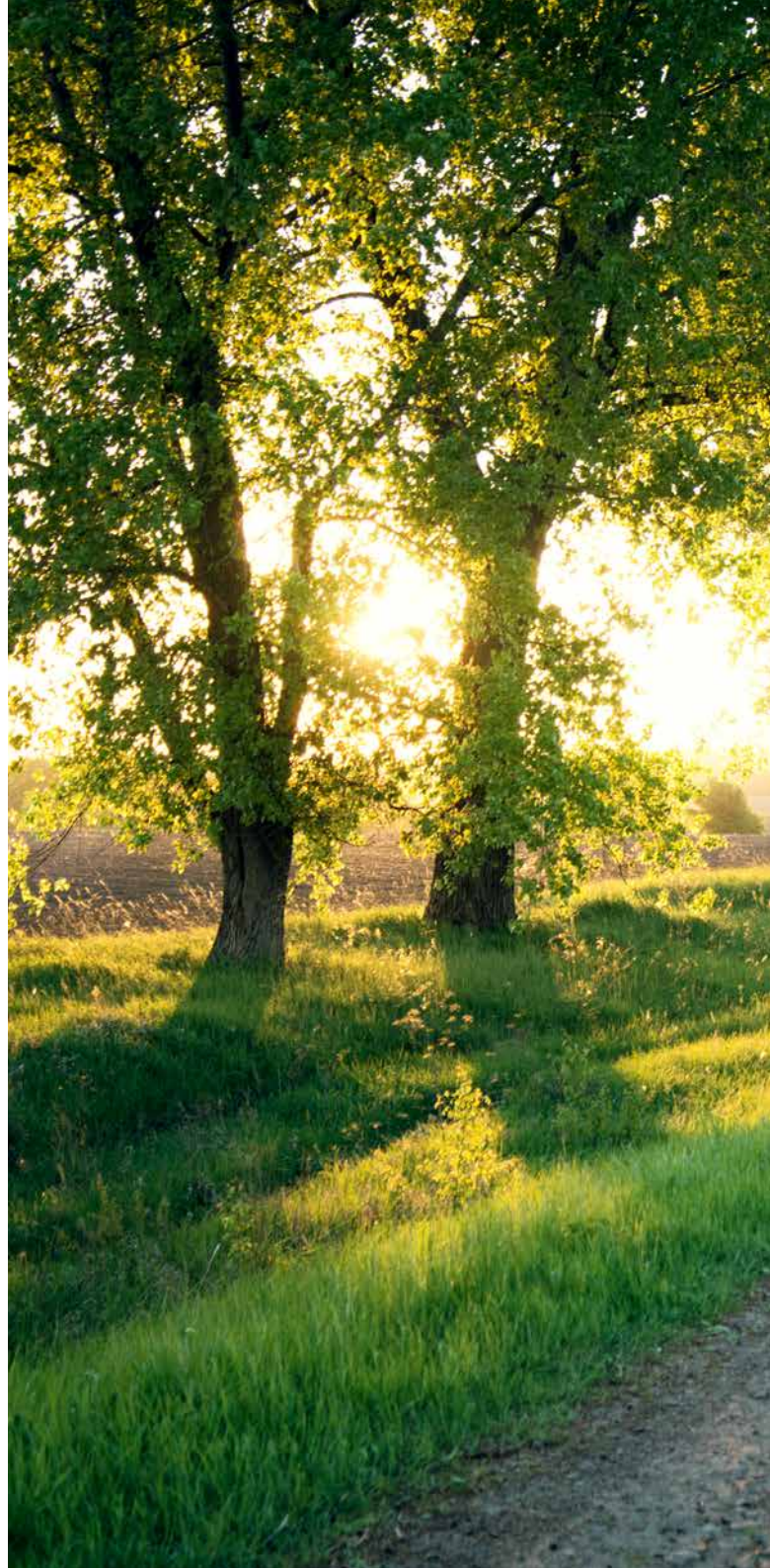
Min nuværende chef har i det hele taget praktiseret en ledelsesstil og imødekommenhed, som klart er med til at minimere stress for os alle

### **Hvordan gør du i forhold til medarbejdernes stress, og hvad gør du i forhold til din egen?**

Jeg praktiserer den samme kultur overfor mine medarbejdere, så de heller ikke skal læse eller sende mails efter arbejde. For mine mellemledere har det en særlig betydning, idet de kan have mange henvendelser fra medarbejderne uden for almindelig arbejdstid.

### **Oplever du at være i et krydspres mellem dine overordnede ledere og medarbejderne?**

Ja, der er altid forventninger fra alle sider. Min position gør, at det er mig, der skal tage imod ønskerne og formidle konsekvenserne – for der er altid konsekvenser. Bibliotekerne vil fx gerne have, vi gør rent i weekenden, når de nu er begyndt at holde åbent der. Sportsklubberne vil gerne have gjort rent i sportshallerne i skoleferierne, hvor vi ellers kun har aftale om at gøre rent, når skolen bruger lokalerne. Sådanne nye efterspørgsler kræver nye løsninger, og dem skal jeg finde på en god måde, så alle undgår stress. Her hjælper min nye leders holdning.





# Stress

## – et ledelsesansvar?

Af sociolog, ph.d. Tom Bjerregaard  
FOA Politik og Analyse

**Begrebet stress kan både beskrive en proces og en tilstand. Det er en proces, der sætter kroppen i alarmberedskab, og det er både naturligt og hensigtsmæssigt. Processen sætter os i stand til at håndtere og tilpasse os belastninger og farer, vi møder i dagligdagen. Vi 'sætter os op' til et vigtigt møde, en vanskelig opgave, eller vi reagerer hurtigt, hvis der opstår en farlig situation. Når mødet er overstået, opgaven er løst, eller faren er drevet over, slapper vi af igen. Denne proces beskytter os og gør os i stand til at yde særligt godt, når der er behov for det.**

Tilstanden stress beskrives af Arbejdstilsynet som '... en tilstand af anspændthed og ulyst.'. Den kan opstå, hvis kroppen gennem længere tid er i alarmberedskab. Der kan være faktorer i både privatlivet og arbejdslivet, der sætter os i alarmberedskab, men det moderne arbejdsliv giver ofte anledning til, at vi er i alarmberedskab – og dermed risikerer at blive ramt af tilstanden stress. Det er et ledelsesansvar at forebygge og håndtere arbejdsrelateret stress. Denne artikel giver ledere inspiration til, hvad de kan gøre.



**Tom Bjerregaard**  
Konsulent, sociolog, ph.d.  
FOA Politik og Analyse

### Ingen definition af stress

Der findes overraskende nok ingen diagnose eller bare definition af tilstanden stress. Derfor kan det være vanskeligt at opgøre, hvor udbredt tilstanden er. Man har i forskellige undersøgelser spurgt, om medarbejdere har 'følt sig stressede', men man kan ikke vide, hvad den enkelte forstår ved at 'føle sig stresset'.

Uanset vanskelighederne med at kortlægge udbredelsen af tilstanden stress, er der næppe tvivl om, at det er et

problem og et voksende problem. Og det er et alvorligt problem.

Psykologen Nadja Prætorius peger på, at medarbejderne i de alvorligste tilfælde udvikler symptomer, der har en påfaldende lighed med de symptomer, der ses hos mennesker, der har været udsat for alvorlige, traumatiske hændelser som fx ulykkestilfælde, overgreb eller naturkatastrofer.

Det kan ske, hvis arbejdspresset langt overstiger deres kapacitet, eller hvis de stilles overfor umulige arbejdsbetingelser – arbejdsbetingelser, hvor en eller flere faktorer fx knappe ressourcer gør, at arbejdet ikke kan

udføres på en faglig og menneskelig forsvarlig måde. Er det tilfældet kan det påvirke medarbejdere i en grad, at de mister følelsen af personlig og faglig værdi.

Selv om der ikke er nogen definition af tilstanden stress, så nævnes en række symptomer, der kendetegner tilstanden – fx hvis man mangler overskud og engagement, og hvis man føler sig trist, træt og har svært ved at sove. Man har måske hovedpine og muskelspændinger. Man kan glemme mere, end man plejer og være irriteret og have svært ved at koncentrere sig. Måske er man ubeslutsom, fraværende og rastløs.

Det er bare nogle af de måder, tilstanden stress kan vise sig, og det er et skøn, om der er tale om lige præcis det.

I mangel af en definition er det vigtigt at få en fælles forståelse af stress på den enkelte arbejdsplads, dels for at være opmærksom på nogle givne symptomer og dels for at gøre det rigtige for at forebygge og håndtere stress.

Man kan på arbejdspladsen drøfte, hvordan man forstår stress – hvilke symptomer man skal være opmærksom på, og hvordan man skal reagere, hvis man bemærker, at en kollega mistrives. Og hvad forventes lederen at gøre? Det er vigtigt med en forventningsafstemning, så lederen hverken gør for lidt eller for meget – fx går for langt med at spørge ind til private forhold.

Hvad ledere kan gøre afhænger af deres viden om stress, men også om deres mulighed for at handle. Mellemledere oplever en stigende arbejdsbyrde, og de skal rumme

## Fakta

### Data om stress

Arbejdsrelateret stress er ifølge Arbejdstilsynet - næst efter rygsmerte - det mest udbredte arbejdsbetingede helbredsproblem i EU-landene.

En undersøgelse fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø viser, at ca. 15 pct. følte sig stressede hele tiden eller ofte inden for de seneste 2 uger.

I en undersøgelse fra Statens Institut for Folkesundhed har man opgjort andelen af svarpersoner, der 'meget ofte' eller 'ofte' føler sig stressede.

I 2005 var det 8,7 %. I 2010 var det 12,6 %. FN's verdenssundhedsorganisation WHO vurderer, at stress vil være en af de væsentligste kilder til sygdom i 2020.

flere og flere medarbejdere. Dermed bliver det svært at være nærværende overfor medarbejderne.

Ledere bør med deres chef afklare deres handlerum og handlemuligheder i forhold til forebyggelse og håndtering af stress. De forventes at gøre noget, men det kan de kun, hvis de har viden og ressourcer til det.

## 2 forståelser af stress

**Belastning.** Stress kan forstås som en belastningsreaktion – en reaktion på for stor belastning – eller '... en ubalance mellem de krav, der stilles, og de ressourcer man har til rådighed til at leve op til disse krav'. Ressourcer henviser både til medarbejdernes personlige ressourcer og betingelserne og vilkårene for at udføre arbejdet. Krav henviser til arbejdets omfang [hvor mange opgaver], karakter [hvor komplekse er opgaverne] og organisering [arbejdsdeling, samarbejde osv.].

Udsættes man gennem længere tid for stor belastning, hvor krav og ressourcer ikke hænger sammen, kan tilstanden stress opbygges. Den kan ses som kroppens reaktion på og advarsel om, at belastningen er for stor.

Forebyggelsen af tilstanden stress, er at skabe rammer og betingelser for arbejdet, der beskytter medarbejderne mod længerevarende stor belastning, og det er ikke helt enkelt, fordi forskellige medarbejdere har forskellige ressourcer og kompetencer. Det kræver i hvert fald, at lederen kender sine medarbejdere, og at lederen skal gøre sig umage for at styrke sine relationer til medarbejderne.

## Citat

Udsættes man gennem længere tid for stor belastning, hvor krav og ressourcer ikke hænger sammen, kan tilstanden stress opbygges

**Coping.** Et andet perspektiv på stress fokuserer på coping – eller mestring. Den amerikanske psykolog Richard S. Lazarus definerer stress som en situation, hvor '... kravene overstiger individets ressourcer, og hvis dette sker, vil personen forsøge at håndtere eller cope med denne situation.'

Coping er en proces, hvor individet forsøger at tilpasse sig både sig selv og situationen. Der er ifølge Lazarus grundlæggende 2 måder at cope på. Individet kan enten søge at forandre den ydre situation [problemfokuseret coping], eller individet kan søge at forandre sin egen indre tilstand [følelsesfokuseret coping].

Lazarus' forståelse af coping er udbredt, men hans forståelse rummer den risiko, at der overfokuseres på medarbejdernes evne til at cope – uanset, hvad de udsættes for.

Medarbejdere, der ikke lykkes med at cope, kan blive misforstået som sårbare eller for lidt robuste. Det kan i sig selv føre til, at medarbejderne føler sig fx utilstrækkelige eller skamfulde over at være så 'pjevsede'.

Lazarus er således blevet kritiseret for at negligere konteksten og fokusere mere på individet, og det er en faldgrube for enhver leder – at fokusere for meget på den enkelte medarbejder og for lidt på hele arbejdsfællesskabet. Det kan være godt nok at tilbyde stresshåndteringskurser, coaching eller mindfulnessstræning osv., men det er ikke nok, hvis der ikke samtidig gøres noget ved de bagvedliggende belastende arbejdsforhold. Og ansvaret for stress må aldrig placeres hos den enkelte, for det er et kollektivt problem – et problem for hele arbejdspladsen.

### **Nye pejlemærker for forebyggelse og håndtering af stress**

Ledelsesstil, arbejdets organisering og kollegerne har betydning for belastningen og dermed for stress. Det viser Tanja Kirkegaards ph.d.-afhandling.

Kirkegaard viser, at det er vigtigt at fastholde stress som et kollektivt problem for arbejdspladsen. Ledere skal først og fremmest gøre sig klart, hvordan han eller hun forstår stress – som et individuelt eller et kollektivt problem. Lederen må forstå sig egen forståelse enten for at stå ved den eller for at vælge en anden forståelse.

Forståelsen af stress har betydning for, hvilke løsninger ledere vælger. Forstås stress som et individuelt problem, så vælges løsninger med fokus på medarbejdernes ro-

busthed og coping. Forstås stress som et kollektivt problem fokuseres på fælles løsninger på arbejdspladsen.

Ifølge Kirkegaard er det afgørende, at lederen søger at forstå, hvad problemet er – hvad det er, der opbygger stress. Det kan gøres ved at lytte til og anerkende medarbejdernes frustrationer og beskrivelse af problemer.

Lederen skal have en 'gennemsigtig ledelsesstil', så medarbejderne kan se og forstå, hvad lederen vil og gør – fx hvilke overvejelser, han eller hun har om de problemer arbejdspladsen har, og medarbejderne skal inddrages i drøftelser af, hvordan problemerne kan løses, så det bliver mindre belastende – fx ved at finde nye måder at organisere arbejdet på.

'Dårlig ledelse' gør ikke nødvendigvis lederen til en dårlig leder. Han eller hun kan måske ændre medarbejdernes oplevelse af ledelsen med enkle midler, men det kræver, at medarbejderne fortæller, hvad de er utilfredse med, og hvordan de gerne vil ledes.

Urealistisk planlægning kan man også gøre noget ved. Man kan gøre planlægningen så realistisk, det er muligt. Det lyder enkelt, men kan være vanskeligt, fordi der er pres fra mange sider.

Man kan drøfte kultur, omgangstone, samarbejde osv. – relationerne mellem kollegerne for at justere forventninger og for at ændre fx omgangstonen, hvis den – uden at nogen vil det – er blevet for hård.



Lederen skal være 'støttende' for medarbejderne – nærværende og kommunikerende – bl.a. ved at fortælle, hvad der bliver gjort for at ændre på ledelsen, arbejdsforholdene eller arbejdspresset, hvis det er problemet.

#### Citat

En leder kan ikke altid skabe optimale rammer og betingelser for arbejdet. Men det vigtigste er at lytte, vise forståelse for medarbejdernes situation og forsøge at være kreativ i løsningen af problemet inden for de rammer, der er.

Lederen skal være 'støttende' for medarbejderne – nærværende og kommunikerende – bl.a. ved at fortælle, hvad der bliver gjort for at ændre på ledelsen, arbejdsforholdene eller arbejdspresset, hvis det er problemet

#### Skam og anerkendelse

En anden ph.d.-afhandling af Pernille Steen Pedersen viser, at det ikke nødvendigvis er høje krav, der opbygger tilstanden stress. Pedersen viser, at der ofte ligger en indre konflikt til grund for opbygning af tilstanden stress – en indre konflikt, hvor medarbejderen er splittet mellem sin egen faglighed og kravene fra arbejdspladsen.

Medarbejdere ønsker at gøre 'et godt stykke arbejde' ud fra faglige og menneskelige kriterier, men det er der ikke altid mulighed for, hvis der ikke er ressourcer til det – og det er ofte tilfældet i en moderniseret offentlig sektor. Hermed kan opstå en indre konflikt, hvor medarbejderne lider under ikke at kunne gøre arbejdet godt nok. Det har jeg vist i min ph.d.-afhandling.

Pernille Pedersen viser det samme. Hun peger på, at den indre konflikt kan udløse en skamfølelse, og denne skamfølelse kan gøre det vanskeligt at afhjælpe tilstanden stress. Pedersen anbefaler, at ledere fokuserer på at forebygge skam.

Her er det indlysende at drøfte, hvilken faglig kvalitet, man skal levere. Mange medarbejdere vil ofte gerne levere en høj kvalitet, men det kan ikke altid lade sig gøre fx pga. ressourceknaphed, tidspres osv. Derfor er det vigtigt at aftale, hvad der er 'godt nok', så

medarbejderne ikke konstant er frustrerede over ikke at gøre arbejdet godt nok. Hermed flyttes fokus fra det individuelle til det kollektive.

Skam er en meget ubehagelig følelse. Det er følelsen af ikke at kunne være sig selv bekendt.

Der findes imidlertid sund og usund skam. En lille smule skam får os til at gøre os umage, men for meget skam får os til at lukke af for omverdenen. For meget skam 'kortsletter' evnen til at tænke klart og gør den ramte medarbejder uimodtagelig for anerkendelse og støtte. Pedersen skelner mellem skam knyttet til præstationer og skam knyttet til relationer, og det er vigtigt for ledere

at finde ud af, hvilken type skam, der er på spil, fordi de skal håndteres forskelligt.

Præstationsskam er skam over ikke at kunne løse opgaverne godt nok. Relationssskam skammer sig over sig selv og bekymrer sig om, hvad andre tænker om dem. Grundlæggende er det en frygt for, at andre ikke kan lide dem.

Ledere kan dæmpe præstationsskam ved at give den stressede medarbejder mulighed for at løse opgaver, der er meget veldefinerede, så det er helt tydeligt, hvornår opgaven er løst tilstrækkeligt godt.

Lederen kan også give medarbejdere med præstationsskam opgaver, som bekræfter ham eller hende i at være en værdifuld medarbejder.

Det er vigtigt at diskutere betingelserne for opgaveløsningen. En medarbejder kan fx ønske at løse en opgave med en kvalitet, så det tager 2 timer, men der er kun 1 time til rådighed. Det skal medarbejderen ikke bebrejde sig selv, og det skal siges tydeligt af lederen. Det er måske ikke en helt tilfredsstillende opgaveløsning, men det er under ingen omstændigheder medarbejderens skyld.

Det nytter ikke noget at tage opgaver fra medarbejdere med præstationsskam – det øger sandsynligvis bare skammen, fordi det 'viser', at medarbejderen ikke magter så meget.

#### Citat

Skam er en meget ubehagelig følelse.  
Det er følelse af ikke at kunne være sig selv bekendt

Det nytter heller ikke noget at anvende coachende og anerkendende metoder, fordi medarbejderen har lukket af, og lederen risikerer at det virker stik imod hensigten.

Relationssskam er knyttet til relationen til andre mennesker, og den skal tackles på en anden måde. Medarbejdere med relationssskam vil typisk vise behov for at blive

taget hånd om og forstået.

Her skal ledere således først og fremmest lytte til, hvad problemerne er og dermed give medarbejderen en følelse af at blive set og hørt. Det kræver, at ledere lytter tålmodigt og giver tydeligt udtryk for sin for-

ståelse og opbakning. Det vil også hjælpe medarbejdere med relationssskam at få opgaver, som bekræfter ham eller hende i at være en vigtig del af arbejdsfællesskabet.

#### Stress som krænkelse af selvet

Til sidst skal nævnes Norbert Semmers teori om Stress as offence to the self (Stress forstået som krænkelse af selvet). Kernen i teorien er, at arbejdsforhold, hvor medarbejderne ikke har mulighed for at udføre arbejdet, så de kan stå inde for det, erfares som en krænkelse af deres faglige eller personlige integritet – eller som en indre konflikt, som Pedersen udtrykker det.

Teorien tilbyder en mulighed for at kunne beskrive og forstå den ofte diffuse frustration, medarbejdere har – en frustration udspringende af et integritetsdilemma, der udfordrer medarbejdernes integritet som mennesker og fagpersoner, fordi de må gå på kompromis med sig selv og leve med at udføre deres arbejde dårligere, end de synes er værdigt. Og det opbygger tilstanden stress.

Petersens og Semmers teorier ligner hinanden, men Semmer foreslår nogle andre løsninger. Han opererer med 3 typer krænkelser, der truer identiteten (selvet): Illegitim adfærd, illegitime stressorer og illegitime opgaver.

Illegitim adfærd er bevidst krænkende adfærd fx verbale angreb fra kolleger eller chefer, at blive gjort til grin eller at blive sat i situationer, hvor man mister ansigt. Men det kan også 'bare' være en rå, men kærlig tone, som ikke opfattes som kærlig af alle.

Illegitime stressorer ligner illegitim adfærd, men der er ikke tale om bevidst krænkende adfærd. Der tale om manglende omtanke og hensyn – fx manglende planlægning, manglende information eller manglende respekt for aftaler, deadlines osv. Det kan også være maskiner, fx IT-systemer, der bryder sammen.

Illegitime opgaver er opgaver, der opleves som unødvendige eller meningsløse, fx tidskrævende tidsregistrering og kontrol, overflødige møder, udvalg eller opgaver.

Ledere kan bruge de 3 typer krænkelser til at iagttage dagligdagen i arbejdsfællesskabet for at opdage illegitim adfærd, stressorer og opgaver – for i samarbejde med medarbejderne at gøre noget ved dem.

Kontrol kan fx opleves som en illegitim opgave, men den kan også opfattes meningsfuld. Hvordan kontrol opfattes, afhænger af medarbejdernes oplevede handlerum og forholdet til lederen. Medarbejderens involvering i udformningen af kontrollen spiller en stor rolle. Hvis medarbejderne selv er med til at udvikle fx et skema, så vil de sandsynligvis se skemaet som relevant.

### **Ledere skal tage ansvaret**

Ledere kan forebygge tilstanden stress ved at tage ansvaret for opgaveløsningen – og dermed løfte ansvaret fra medarbejdernes skuldre. Det betyder ikke, at ledere skal involvere sig i den konkrete opgaveløsning, men ledere skal gøre meget ud af at forklare medarbejderne, hvad betingelserne for opgaveløsningen er, og ressourcerne er næsten altid begrænsede.

De skal også gøre meget ud af at fortælle medarbejderne, at det ikke er deres fejl, at opgaverne ikke altid kan løses på en måde, der er fagligt tilfredsstillende. De skal – med Pernille Pedersens udtryk – være 'vikarierende samvittighed' for medarbejderne, så de kan gøre, hvad de skal – uden at blive stressede.







# Kan man være en stressfri leder?

Af arbejdsmiljøkonsulent Charlotte Bredal, FOA Faglig

**Man kan godt have mange store bolde i luften uden at få stress. Det kræver dog, man har værktøjskassen i orden. Umiddelbart lyder det måske som en urealistisk vision – at være leder og stressfri?**

Som leder har man mange opgaver, og som oftest er de krav, der stilles til ledelsesopgaven, komplekse og modsatrettede. Og ja, du har sandsynligvis ofte rigtig travlt. Men det behøver heldigvis ikke nødvendigvis at udløse stress hos hverken dig eller dine medarbejdere. Det kræver dog, at du er meget bevidst om, hvordan du bedst får opgaver og ressourcer til at balancere.

Som arbejdsmiljøekspert, kan jeg anbefale at gribe fat i redskaberne fra værktøjet Lederens opgaver med stress. Værktøjet er sammen med 9 andre stressværktøjer udarbejdet af blandt andet psykolog Pia Ryom for BFA Velfærd og Offentlig Administration.

I Lederens opgaver med stress er der 6 dilemmaer, som du kan arbejde med i mindst 3 sammenhænge. Du kan bruge materialet som et oplæg til og for dig selv. Du kan lade det



**Charlotte Bredal**  
Arbejdsmiljøkonsulent,  
cand.tek.sam, FOA Faglig

være udgangspunkt for sparring med andre ledere. Og endelig kan du bruge materialet som udgangspunkt for din næste medarbejdersamtale med din nærmeste leder. De enkelte dilemmaer centrerer sig om overskrifterne 'Fortravlet rollemodel', 'Administration æder min tid', 'Bruger jeg tiden rigtigt?', 'Planlægning af det uventede', 'Fordybelse og forstyrrelse' og 'Skal jeg passe på mig selv eller medarbejderne?' Du kan plukke i dem alt efter, hvor dit behov er størst.

## **Fortravlet rollemodel**

I forbindelse med dilemmaet 'Fortravlet rollemodel' skal du primært arbejde med at træne din evne til at planlægge, prioritere endnu mere, uddelegere mere og sige nej med god samvittighed. Du har ansvar for at forebygge og arbejde med din egen stress, både for din egen og for arbejdspladsens skyld.

Pia Ryom fra Arbejdsmedicinsk Klinik i Aalborg har lanceret begrebet selvbarmhjertighed i stresssammenhæng. Når du som leder arbejder med mennesker, kan du nemt opleve, at behovet for at gøre en ekstra indsats betyder, at du løber for stærkt og glemmer at være realistisk i forhold til de krav, du stiller til dig selv. Pia Ryom taler i denne forbindelse om, at vi skal være mindre krævende over for os selv, være selvbarmhjertige og skåne os selv for en alt for hård bedømmelse.

Filosof Ole Fogh Kirkeby siger det på en anden måde, når han citerer Platons ord om, at 'Næstefter guderne, skal vi ære os selv'. Vi skal med andre ord have et nøgternt forhold til vores arbejde som navigationsprincip. Værne om os selv og ikke blive vores egne indpiskere! Det uddyber han i 'Personlige og kollektive strategier mod stress'.

### **Administration æder min tid**

Dilemmaet 'Administration æder min tid' kan du arbejde med ved at tage udgangspunkt i de 4 lederprioriteringsprincipper, som Stephen R. Covey har udviklet i forbindelse med sin bog 7 gode vaner. For at bruge hans værktøj, skal man inddele sine opgaver i 4 typer: Opgaver, der

#### **Citat**

Lederens evige dilemma er, at hun skal passe på medarbejderne – og sig selv!

er vigtige, og ting der haster. Opgaver, der er vigtige, men som ikke haster. Opgaver, der ikke vurderes som specielt vigtige, men som haster og sidst opgaver, der ikke vurderes som specielt vigtige, og som ikke haster.

I forlængelse af Coveys spørgsmål om prioritering, er det oplagt at spørge sig selv, om man bruger tiden rigtigt. Det kan du få svar på ved fx at lave din egen 'lederopgavens skal og kan-krav' og eventuelt forhandle dem med dine medarbejdere. Eksperterne anbefaler, at mellem halvdelen og en tredjedel af et lederjob bør være rutineopgaver. Det er den perfekte balance mellem kreativitet og udvikling af nye ideer og metoder. Det skaber samtidig rum for at håndtere det uventede.

### **Skal jeg passe på mig selv eller medarbejderne?**

Lederens evige dilemma er, at hun skal passe på medarbejderne – og sig selv! For at komme godt i mål med det, kan det være en god idé at drøfte med dine medarbejdere og ledelseskolleger, hvordan I bedst sætter det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen. Hvad kan den enkelte gøre for at styrke det psykiske arbejdsmiljø, og hvad kan lederne gøre sammen? Hvad skal gøres af den øverste ledelse eller arbejdspladsen som sådan? Og giver det mening at gennemføre en leder-APV? Det er blot nogle af de spørgsmål, som publikationerne Trivsel i lederrollen og Coaching for ledere fremhæver som væsentlige at stille sig, hvis lederen vil sikre sig, at både medarbejdere, og de selv trives.



**Citat**

Det, der skaber trivsel på arbejdspladsen, er, når vi oplever, at vi løser kerneopgaven

**Fordybelse og forstyrrelse**

Fordybelse er ofte ikke-eksisterende for en leder. Det er en konsekvens af, at opgaverne er mange og modsatrettelse, og derfor kan man opleve en evig sukken efter netop fordybelse.

I forbindelse med dette dilemma, kan du have glæde af, at du skaber dig en fast tid – mindst en halv time hver uge – hvor du reflekterer over, hvad der går godt for tiden – og hvad din andel i at det går godt, er. Hvad du har gang i for tiden i forhold til dine prioriteringer og dine mål? Hvad du skal have mere fokus på? Og hvad du har mest lyst til at arbejde med og kan få mere af?

Kun ved at spørge ind til, hvordan vi oplever arbejdslivet, kan vi påvirke det i positiv retning. Agnes Reppelin siger det således: "Det er ikke nemt at finde lykken i os selv – og umuligt at finde den andre steder." De 6 dilemmaer kan hjælpe os til at finde ind til det gode arbejdsliv uden stress.

**Bliv i helikopteren og skab retning**

På arbejdspladser med meget travlhed og modsatrettede krav, sker der desværre ofte det, at kerneopgaven bliver væk og fællesskabet kommer under pres. Stress bliver noget, der er for svært at tale om – og handle på.

Pia Ryom beskriver, at det værste der kan ske i den situation er, hvis du som leder drifter – og mister metaperspektivet. Lederens rolle bør derimod være at gå forrest som den, der tager ansvar og skaber retning – holder fokus på kerneopgaven og skaber håb og optimisme. Herudover skal der fokus på prioritering (og kan og skal opgaver) samt på, hvordan man på arbejdspladsen kan have dialoger, der rummer såvel det svære (vilkårene, vi er underlagt), som fremdriften (hvordan vi lever med vilkårene).

En af forudsætningerne for at du kan lykkes med dette, er naturligvis, at de tillidsvalgte også bakker op, og I kan løfte indsatsen i fællesskab. For at styrke fællesskabet skal der skabes rum til refleksioner, om hvad der er brug for, at I bliver mere fælles om på arbejdspladsen, og hvordan I holder fast i dialogen med hinanden, når preset bliver for stort.

Det, der skaber trivsel på arbejdspladsen, er, når vi oplever, at vi løser kerneopgaven. Filosofen Ole Fogh Kirkeby siger: "At samhørighed og fagligt fokus kan hjælpe os til at 'tage skyld på os med et skarpt blik' – og sikre ny mening og mestring ved fokus på det, der lykkes."

### **Stress kan ramme alle**

Som leder har du en afgørende rolle, når det handler om at gribe ind, hvis stressniveauet er blevet for højt hos enkelte medarbejdere eller hos grupper af medarbejdere, som måske skal sygemeldes og efterfølgende fastholdes på arbejdspladsen. Et rigtigt godt sted at hente inspiration, gode råd og værktøjer på [mentalsundhed.dk](http://mentalsundhed.dk).

Her er udgangspunktet, at stress, angst og depression kan ramme alle. Men alle kan også gøre noget for at tackle det.

I Danmark udgør de mentale helbredsproblemer mellem 26 og 48 % af det samlede sygefravær. Hele 42 procent af alle førtidspensioner blev givet på grund af mentale helbredsproblemer i 2015.

Mentale helbredsproblemer som stress, angst eller depression kan skyldes forhold både på og uden for arbejdspladsen. Årsagerne antages at være et samspil af biologiske, psykologiske og sociale årsager. For de fleste, der rammes, er det forbigående, og de kommer sig helt.

Hvis man har begyndende stress, angst eller depression, vil en tidlig indsats og den rette behandling øge chancerne for at blive i arbejde eller vende varigt tilbage efter sygefravær. Derfor er det vigtigt, at man får den rigtige behandling, for der findes effektive behandlingsformer.

Hjemmesiden [mentalsundhed.dk](http://mentalsundhed.dk) kan hjælpe både lederen, afdelingens tillidsrepræsentant og medarbejderen selv til at sikre, de får den rigtige hjælp. Som leder kan du eksempelvis få hjælp til at hente inspiration til at forebygge, at dine medarbejdere udvikler mentale helbredsproblemer og går ned med flaget. Du kan få inspiration til at støtte en medarbejder med at blive i arbejde, selv om vedkommende har det svært eller at hjælpe en medarbejder med at finde tilbage efter sygefravær.

Det er værdifulde værktøjer, der sammen med de øvrige henvisninger og referencer, alle kan hjælpe dig til at få en stressfri arbejdsplads.



SEPTEMBER 2017



**FOA**

SAMMEN  
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3  
1790 København V

Tlf: 46 97 26 26  
foa.dk

# Klædt på til ledelse 2017

## Stress – et ledelsesansvar?

Kortvarig stress er en sund reaktion, som gennem tiderne har hjulpet os til at overleve som art. Bliver stresspåvirkningen længerevarende, så er den – om ikke en sygdom i sig selv – sygdomsfremkaldende. Forskere har påvist at en af de fremherskende følelser, som er forbundet med stress, er skam.

Den stressramte kan have en følelse af skam, fordi hun ikke kunne stå distancen, og ledere og kolleger kan sidde med følelsen af at have svigtet. Det fører ofte til, at emnet ikke bliver taget op, den syge bliver isoleret, såvel af egen drift som af omgivelserne.

FOA vil ikke acceptere, at problemet ties ihjel, og derfor er stress valgt som tema for lederarbejdet i 2017. I denne bog giver en perlerække af forskere, og andre eksperter deres bud på faktorer, som leder til stress, og ikke mindst bud på muligheder for at forebygge stress.

## FOA

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. FOA repræsenterer omkring 4.000 ledermedlemmer indenfor den offentlige sektor. FOA står bag lederen og arbejder for at fremme forståelsen for lederens faglighed. Det betyder, at FOA leverer kvalificeret sparring, støtte, vejledning og rådgivning til ledermedlemmerne. Vores opgave i FOA er at slås for, at ledernes ledelsesrum, -roller og -opgaver er klart defineret. Derudover aftaler FOA ledernes løn og arbejdsvilkår gennem overenskomsterne.