

Er stress en ledelsesmæssig tilståelsessag?

Signe Groth-Brodersen

Jeg har taget mange ledelsesbeslutninger, jeg har været i tvivl om, men denne her er ikke en af dem. En af mine medarbejdere er lige kommet tilbage fra barsel og har banket på min dør: *"Kan jeg tale med dig?" "Selvfølgelig, kom ind!"*, svarer jeg. Jeg når lige at tænke: Åh nej, bare det ikke er en opsigelse.

"Jeg vil høre, om det er muligt at komme ned i tid?" Pyha! Jeg mærker lettelsen, og samtidig skylder samvittigheden op igennem mig. For jeg havde jo set, at vedkommende havde travlt. Mit svar er derfor også klart: *"Nej"*. Hvorpå jeg forsætter:

"Jeg mener ikke, at du skal ned i tid. Du skal derimod ned i tempo. Så vi skal have taget nogle opgaver væk fra dig. Hvis du stadig vil ned i tid, når du er kommet ned i tempo, kan vi naturligvis tale om det".

Arbejdspres og styring af arbejdspress er for mig at se, en af de vigtigste strategiske grundpiller for resultatskabelsen. En mindre genemtænkt del af løsningen var måske, at jeg selv endte med at overtage nogle af opgaverne. Og lige præcis der står jeg midt i dilemmaet. Stress og arbejdspress er et ledelsesansvar, men hvordan løser jeg det uden selv at blive syg?

Jeg har arbejdet med ledelses- og organisationsudvikling i mere end 20 år. I denne kronik vil jeg dvæle ved spørgsmålet, om stress er en ledelsesmæssig tilståelsessag? Forstået på den måde, at vi på et grundlæggende plan skal forholde os til, hvordan eller hvorvidt vi som

ledere kan bære ansvaret for stressforebyggelsen i hverdagen?

Stress er en bekostelig affære at fejle på

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd estimerer, at stress¹ koster samfundet 55 milliarder på BNP om året i tabt erhvervsudbud². Det er ikke småpenge. Rapportens hovedkonklusioner lyder yderligere, at:

- Arbejdsrelateret stress sænker hvert år det effektive arbejdsudbud med 55.600 fuldtidspersoner. Heraf skyldes de 22.600 fuldtidspersoner sygefravær.
- Det samfundsmæssige velstandstab ved højere sygefravær og lavere arbejdsudbud relateret til stress er 54,6 mia. kr. årligt.
- Året efter lønmodtagere rapporterer arbejdsrelateret stress, sænkes deres arbejdsudbud i gennemsnit med seks timer pr. måned. Det svarer til 4 pct. Effekten aftager kun langsomt og er signifikant i mindst fire år.
- Arbejdsrelateret stress rammer bredt. Der er kun mindre forskelle i de negative effekter af arbejdsrelateret stress på tværs af køn, alder og sektor.
- Kunne vi som samfund nedbringe arbejdsrelateret stress med 20 pct., ville det hvert år forbedre de offentlige finanser med 1,5 mia. kr., øge velstanden med næsten 11 mia. kr. og hæve det effektive arbejdsudbud med over 11.100 fuldtidspersoner (Glavind, 2024).

Der er altså en betydelig økonomisk grund til at interessere sig for en stærkere stressforebyggelse.

Negative effekter på arbejdsmiljøet

Dertil er der en række afledte arbejdsmiljøfaktorer, vi også gerne vil undgå. En stresset kollega kan risikere at skubbe til en bredere stressudvikling i teamet. Kort lunte, hukommelsesbesvær og vanskeligheder med prioritering af opgaver kan figurere som en form for mikrostressorer både for den, der står midt i stressudviklingen og for vedkommendes omgivelser (Bekke, 2023; Groth-Brodersen, 2024).

For mange år siden skulle jeg, som konsulent, arbejde med et team, der døjede med stressproblemer. Det var en gruppe, der bar præg af høj ansvarlighed og omsorg for hinanden. En af deres store vanskeligheder var, at der var en kollega, som netop var vendt tilbage fra en stresssygemelding. Kollegagruppen turde ikke tale med hinanden om, at man oplevede det som en belastning. I stedet gik de til teamlederen. Det gik op for mig, at der mangler et sprog for den kollektive belastning, der er i forbindelse med en stressudvikling. Det har i mange år været gængs at sige: "Stress rammer individuelt, men skal løftes i fællesskab". Men måske burde vi i stedet sige, at "stress rammer kollektivt og skal løses kollektivt"?

Når vi glemmer deadlines, vrisser af hinanden eller på anden måde er i psykisk ubalance, trækker vi veksler på vores omgivelser. Men hvis vi træder i den stresssyges perspektiv, er det er næsten ubærligt at tænke på. For hvordan skal jeg kunne tage ansvar for en vrede, som skyder op igennem mig uden om min egen frie vilje? Det sker jo bare! Eller tårer, der triller, uden at jeg ønsker det. I de situationer står vi udleveret og med en følelse af skam. Men for mig handler det ikke om individet. Arbejdsrelateret stress er et symptom på et overopvarmet system (Andersen & Kingston,

2016). Det kan godt være, at det er et individ, der viser symptomet, men symptomet reflekterer kollektivet og det fælles arbejdsmiljø.

Det handler (stadig) om klare rammer

I 1984 præsenterede Lazarus og Folkmann deres transaktionelle stressmodel (Lazarus & Folkmann, 1984). Det er en model, der betragter stress som en afspejling af en sameksistens af en række individuelle og miljømæssige faktorer. I årene 2008-2012 brugte jeg modellen i et forskningsprojekt i finanssektoren til at belyse betydningen af klare rammer i form af opgavefokuseret feedback i selvledende miljøer. Forskningsresultaterne var tydelige. Klare rammer og opgavefokuseret feedback kan mindske betydningen af individuelle forskelle og reducere psykosomatiske stresssymptomer (Groth-Brodersen, 2013).

Dette perspektiv har jeg båret som rettesnor for mig som leder. Jeg er ikke særlig optaget af personlighedstræk og private omstændigheder i forhold til at skabe trivsel i arbejdslivet. Til gengæld er jeg meget optaget af, hvordan ledelse kan skabe en sundhedsfremmende klarhed og tydelighed omkring, "hvornår nok er nok" og "hvornår godt er godt nok". Og det virker, og samtidig må jeg erkende, at det ikke altid rækker. For nogle gange handler det også om noget så banalt som et urealiserbart arbejdspress.

Opgaver bør falde før mennesker

"Opgaver skal falde før mennesker", er en vending, jeg bruger, når opgavemængder sætter sig som en syndflod. Det kan være dage, hvor it-systemer bryder sammen. Kunder, der kræver særbehandling. Eller opgavebestillinger, der kommer fra aktører, der ikke kan siges nej til.

I min afdeling har vi styret igennem perioder med nedskæringer, omorganiseringer,

it-systemskifte og deslige uden, at der er produceret en eneste stresssygemelding. Jeg har brugt min ledelsesmæssige gearkasse ud i alle gængse hjørner af arbejdsmiljø- og ledelsesstrategier, og jeg er gået ud i driften, når det er brændt allermest på. ”Jamen, så har du jo løst det”, kunne man have lyst til at sige. Ja, et stykke af vejen, hvis vi altså lige ser bort fra, at jeg selv arbejder for meget. Og denne del får jeg ikke ned uden, at det generelle arbejdspress falder. For uanset hvor umage jeg gør mig, er der hele tiden områder, der glider op til grænsen af en overophedning, hvilket bliver mit ledelsesansvar at håndtere.

I mange år har vi sagt: ”Husk at sige fra”. Jo længere nede i systemet du er, desto bedre skal du være til at sige nej. Men de arbejdsområder, der buldrer mest hos mig, handler ikke om at sige fra. Det handler om utilstrækkelige koblinger mellem vores ledelsesbeslutninger og driften. En topledelse sagde til mig engang: ”Problemer har kun en måde at opføre sig på, jo længere væk du er fra dem, jo mindre synes de”. Den sætning spidder den stress, vi skaber for hinanden i hverdagen. Os, der sidder i ledelsen, kan nemt komme så langt væk fra driften, at vi skaber grus i maskineriet. Og driften kan komme så langt væk fra os, at de sætter gang i noget, der ikke kan lade sig gøre, eller som burde planlægges på en mere bæredygtig måde.

Derfor mener jeg, at vi i højere grad skal have et organisatorisk og strukturelt blik for at køre i to aktive spor hele tiden: Et spor, der skruer ned, og et spor, der skruer op.

Sporet, der skruer ned, er det spor, der handler om reduktion af arbejdspress. En topledelse kan fx skrue ned ved at skærpe retningen og kerneopgaver, at vælge opgaver fra og reducere i egne organisatoriske bestillinger. Mens driften kan skrue ned ved at arbejde vedholdende og systematisk med forenkling og udvikling af arbejdsgange, processtyring og eksekvering. En konkret overvejelse kunne være at indlægge opgaverreduktion som et fast punkt i

samarbejdsudvalget, ledermøder og 1:1, hvor der løbende tages stilling til det, der skruer ned for tempoet i form af udvikling, forenkling eller færdiggørelser og bortfald af opgaver/projekter.

Det strategiske spor, der skruer op, handler om at give tid til nye idéer og det uforudsete. Og her skal pyramiden for alvor vendes rundt. Topledelsens ansvar er at lede på en måde, hvor der skabes strukturel luft til udvikling og nytænkning i driften og fagmiljøerne. Det kan være forskeren, der rent faktisk har tiden til at gribe forskningsidéen, når den er der. Eller servicemedarbejderen, der udvikler på det it-system, vedkommende bruger. Eller underviseren, der taler med eleven/den studerende, der netop har brug for en læringsnak, og så fremdeles.

Dobbeltblikket med at skrue op og ned for blussene svarer til at temperere vandet i en vandhane. Og i min overbevisning er det grebet om koldt vandshanen, vi ikke har nok fat om. Jeg savner et strategisk fokus på langsom tid, hvor vi for en stund puster ud og sætter tempoet ned.

Det koster tid at skabe tid

For at skabe langsom tid kræver det, at vi planlægger proaktivt og prioriterer forberedelsen. Et simpelt greb som at undgå møder tidligt mandag morgen og sent fredag eftermiddag skaber fx plads til at starte ugen uden stress samt muligheden for at slutte ugen med at forberede den kommende uge. Jeg vil tro, at jeg arbejder med vigtige opgaver, der ikke haster, 80 pct. af tiden. Det giver ro og overblik, og samtidig har jeg ofte så overfyldt en kalender, at jeg ikke forlader kontoret før meget sent, og skal det ændres, så skal der tages fat i det strategiske spor, der sætter tempoet ned.

Der skal være plads til stressorer

Stress og stressorer kan hurtigt blive set som en sidevogn til det, der sker på en arbejdsplads. Vi taler om håndtering og forebyggelse af stress. Men hverdagen er på mange måder fuld af små og store stressorer. Uforudsete sager og uplanlagte idéer, som vi skal have tid til at gribe. Så måske skal vi i stedet tale om ledelse og styring?

En af de sætninger, jeg virkelig ikke bryder mig om, er: "Lad os prøve og se om det går, og så må vi justere hen ad vejen". Det er en vending, der responderer med klassikere, som: "Vi lægger skinnerne, mens vi kører". Som gammel sejler svarer det for mig til at smide fortøjninger uden at have en motor eller sejlene klar. Og der er kun en ting, der er sikkert i sådan en situation, og det er, at det ender galt. For man kan ikke styre en tonstung båd uden fremdrift. Og på samme måde kan vi heller ikke lede vores organisationer uden overblik og langsom tid.

For mange år siden udviklede jeg en tredelt ansvarsforståelse af selvledelse sammen med psykolog Rikke Rosbjerg. I denne model ser vi på sameksistensen af pligt, engagement og personlig frihed³. De tidlige selvledelsesmodeller overså den personlige frihed til at sige til og fra. Man var så begejstret for selvledelse, at man ikke så det som muligt, at nogle ville sige nej til det øgede ansvar. Den manglende frihed blev folk syge af. I dag er der mere fokus på friheden til at tage andel i de kollektive ledelsesbeslutninger. Til gengæld har vi overset, at der er grænser for pligten. Eller sagt på en anden måde, at der er for mange "skal-opgaver". Andelen af "skal-opgaver" bliver ofte sat for højt i driften, og det er præcis det, der rammer os som ledere i vores egen travlhed.

Når jeg ser overophedningen hos mine medarbejdere, tager jeg over på det, jeg kan. Det samme gør min leder ved mig, og så fremdeles. Derfor er lederstress – på samme måde som medarbejderstress – en refleksion af den organisatoriske overophedning. Og endnu

værre er det, at når stress rammer os som ledere, så bliver vi stressorer for det system, vi selv skal lede. Og lige præcis derfor er vi nødt til at gribe i det, det handler om, nemlig ledelse.

Ja – stress er en ledelsesmæssig tilståelsessag

Og ja, jeg mener, at vi helt grundlæggende kan tilstå, at stress er noget, vi kan gøre noget ved som ledere. For det er os, der har den! Ikke kun i betydningen af arbejdsmiljøloven, men også i kraft af vores funktion og mulighed for at arbejde med de strukturelle overophedninger. Det kræver mod og vilje at være den, der skruer op for den kolde hane. Både medarbejdere, kollegaer og ledere vil ofte kæmpe imod. For den kolde hane betyder stop, pause og grænser. Men det er samtidig en strategi, der vil skabe tid til ro, idégenerering, nærvær og resultater – så mon ikke følgeskabet vil følge med på den lange bane? Jeg tør i hvert fald godt gå den vej. For stress rammer kollektivt og skal løses kollektivt, uanset om det er ledere eller medarbejdere, der bliver syge af stress. Og hvorfor ikke sætte den højeste ambition for et pulserende, tempereret og energifyldt arbejdsliv.

Noter

- 1 Stresssymptomer måles i undersøgelsen via NFA's modificerede *Percieved Stress Scale*, som måler oplevede symptomer på stress i forbindelse med arbejdet (Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, marts, 2024).
- 2 Analysen er gennemført senioranalytiker Krisoffer Lind Glavind, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. Resultaterne blevet offentliggjort i en rapport d. 10. marts 2024, udgivet af Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.
- 3 Groth, S. & Rosbjerg, R. (2006b). *Selvledelse – medicin eller vira?*, i Dalsgaard, T. (red.). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* Djøf Forlag.

REFERENCER

- Bekke, P. (2023). Mikrostress: Hvad er det og hvordan undgår du at blive ramt? *Væksthus For Ledelse*, 20. april, 2023.
- Friis Andersen, M. & Kingston, M. (2016). *Stop stress – håndbog for ledere*. Forlaget Klim.
- Glavind, K.L. (2024). Stress koster 55 mia. kr. om året. Rapport. *Arbejderbevægelsens Erhvervsråd*.
- Lazarus, R. & Folkmann, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York Springer
- Groth-Brodersen, S. (2013). Selvledelse: Fra ledelse til selvet – en socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv. *Ph.d. serie 02.2013*. Doctoral School of Organization and Management Studies, Copenhagen Business School.
- Groth-Brodersen, S. (2024). *Du gjorde mig syg, mens jeg tog ansvar – stress mellem grænser og grænseløshed*. Content Publishing.
- Groth, S. & Rosbjerg, R. (2006). Selvledelse – medicin eller vira?, i Dalsgaard, T. (red.). *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* Djøf Forlag.

Signe Groth-Brodersen, *cand.psych., ph.d., chef for Uddannelse, Service og Digitalisering, Dansk Psykolog Forening*, signe.grothbrodersen@gmail.com