

Pixi guide om stress

Stress kan ramme alle – også ledere

Lederes arbejdsrelaterede stress – guide til at forstå, erkende og handle i tide

- 1 Stress har mange ansigter
- 2 Et paradoks i lederlivet
- 3 De 3 grundlæggende årsager til lederes arbejdsrelaterede stress
- 4 Lederes manglende erkendelse og accept af egen stressbelastning
- 5 Lederes overlevelsesstrategier
- 6 Et balanceret lederliv
- 7 Hjernens rolle i stress
- 8 Den gode stress findes
- 9 Tid til forandring

Guide om lederes stress

Aldrig er der blevet talt, skrevet og forsket så meget i stress som i dag, og alligevel rammes stadig flere – også i lederrollen. Og når det gælder ledere, er stress stadig et underbelyst emne – og også fortsat et tabu. Hvilket har inspireret mig til at udfærdige denne guide om lederes arbejdsrelaterede stress.

Guiden henvender sig til dig som leder, der ønsker at forstå, hvordan vi påvirkes af stress og hvilke alvorlige konsekvenser, det kan have, hvis vi ikke erkender og begynder at handle anderledes.

Guiden giver indsigt i stresssymptomer og de bagvedliggende årsager til, at ledere udvikler stress. Samtidig viser den, hvordan en øget opmærksomhed på egne (samt medarbejderes og lederkollegaers) stresssignaler kan hjælpe med at få reageret i tide.



Guidens særlige fokus er, at også ledere kan blive stressramt – samt på hvilke strategier, de typisk tager i brug for at kunne håndtere denne belastning.

Jeg kommer desuden ind på, at ledere generelt har meget svært ved at erkende, at de er stressramte. Og hvordan **billedet af lederen som en slags overmenneske**, der kan og skal klare mere end andre, er stærkt medvirkende til, at fastholde både lederne selv og deres omgivelser i, at ledere ikke påvirkes af stress.

Fra belastning til balance – et nyt alternativ

Til sidst skitserer jeg kort, at **det er muligt at skabe et alternativ til det stressede lederliv**. Men at det først og fremmest kræver, at lederen erkender, at stressen er reel og begynder at passe på sit eget helbred. Her kan stresscoaching og ledelsessparring hjælpe lederen med at genfinde fodfæste, klarhed og livsbalance.

For når der således gives plads til indsigt, restitution og refleksion – åbner det uvægerligt samtidig for nye perspektiver og for ønsket om en mere langtidsholdbar måde at være leder på.

En spirende udvikling



Inden for de seneste par år er der meget positivt og tiltrængt kommet et lidt større fokus på vigtigheden af lederes trivsel. Her peges der blandt andet på **betydningen af en støttende leder/chef, et trygt og samarbejdende ledelsesteam** – samt på ledernes behov for **refleksion og egenomsorg**. Og endelig i højere grad inddragelse af **det organisatoriske niveau som årsag og løsning på den manglende trivsel/stress**, fremfor at placere det hos den enkelte leder/individ-niveauet. Dette fokus ses dog fortsat primært i faglitteratur og forskning om lederrollen.

Samtidig oplever jeg imidlertid, at der stadig kun i meget begrænset omfang gives **et samlet billede af de (mange) bagvedliggende årsager til, at ledere udvikler arbejdsrelateret stress**. Ligesom der mangler fælles indsigt i, at ledere har så svært ved at erkende/acceptere stressbelastningen, og som derfor – bevidst eller ubevidst – forsøger **at håndtere mistrivsel og stresssymptomer ved hjælp af en vifte af copingstrategier**. Strategier, som på kort sigt kan give en oplevelse af kontrol, men som paradoksalt blot forstærker stressbelastningen, og som derfor kan ende med at udvikle sig til en alvorlig helbredsrisiko.

Dette har jeg ønsket at sætte spot på gennem denne praksisnære stressguide om lederes arbejdsrelaterede stress.

Inspiration og egne erfaringer som leder og coach

Stressguiden trækker på mine egne mange år i ledelse, på samtaler med både nye og erfarne ledere/lederkollegaer samt på coachingforløb med ledere både i trivsel og stressbelastning.

Samtidig er guiden formet af den viden og de perspektiver, jeg har fået gennem min stresscoachuddannelse og gennem nyere ledelseslitteratur, forskning og analyser, samt eksempelvis konferencer og netværksmøder om lederrollen, ledertrivsel og stressbelastning.

Nedenfor har jeg samlet et udvalg af personer og stemmer, som har inspireret mig undervejs. De har givet mig både ny viden og nye perspektiver – samt en genklang til mine egne erfaringer og store interesse for ledelse – ikke mindst for ledere i trivsel og udvikling, samt i overbelastning og stress.

Nogle anbefalelsesværdige og inspirerende navne:

- Malene Friis Andersen, organisationspsykolog og forfatter
- Anette Borgen, uddannelsesleder og underviser hos Sofia Manning
- Louise Dinesen, erhvervs- og krisepsykolog samt forfatter
- Helle Hedegaard Hein, forsker og forfatter
- Jan Helberg Johansen, lektor og forsker
- Lill Palmblad, erhvervspsykolog og arbejdsmiljørådgiver
- Pernille Steen Pedersen, adjunkt, forsker og forfatter
- Stine Rasmussen, lektor og forsker



Stress har mange ansigter



Stress er komplekst og kan have mange udtryksformer og årsager.

Der er eksempelvis meget stor forskel på at være i en kortvarig stresstilstand og at være langvarig og alvorlig stressramt.

● **Kortvarig stress** (også kaldet akut stress) er, når du som leder eksempelvis står i en **periode med ekstra pres** eller i situationer, som kræver en **ekstraordinær indsats** f.eks. vigtige deadlines, større forandringer, konflikter eller svære samtaler. **Her sørger den kortvarige stress for at du evner at se muligheder og finde løsninger, så du kan håndtere situationen.**

● **Moderat stress** opstår, når du som leder gennem længere tid er under pres og konstant skal præstere eller træffe beslutninger uden tilstrækkelig ro og restitution. Du fungerer stadig – men mærker måske eksempelvis uro, kortere lunte, søvnproblemer eller nedsat nærvær. Det er et **signal om, at balancen er ved at tippe, og at du har brug for at genfinde pauser og overskud, før belastningen bliver for stor.**

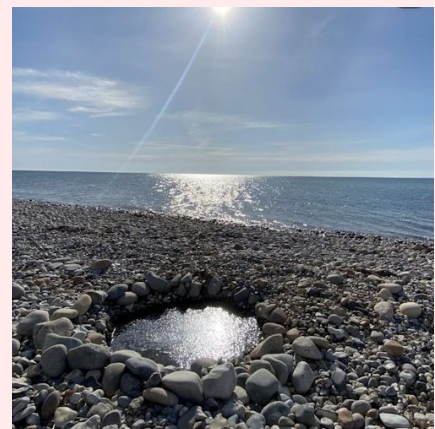
● **Langvarig stress** er en **reaktion på længere tids overbelastning** – og den medfører både **fysiske, psykiske og adfærdsmæssige alvorlige symptomer**. Du mister energi, overblik og arbejdsglæde, og du har måske tankemylder og tunnelsyn og er vred, grålabil og indesluttet. Og her er det nødvendigt at stoppe op og skabe reel forandring for at komme i balance igen.

● **Stress Kollaps** opstår som en **konsekvens af at have kæmpet med ubehandlet langvarig stress i længere tid**. Symptomerne kan være både mentale og fysiske. **Mentalt** kan symptomerne være en oplevelse af totalt fravær af overskud og et behov at isolere sig. Tristhed/depression, svært ved at fokusere og koncentrere sig, og ukontrollerbart følelseskaos. **Fysisk** eksempelvis en oplevelse af kropslig sammenbrud, med ildebefindende, motoriske problemer, blackouts/besvimelser. Det er en **meget alvorlig tilstand, som kræver lægehjælp og en længerevarende sygemelding.**

Et paradoks i lederlivet

Et paradoks er, at ledere sagtens kan trives og opleve et stort engagement – og samtidig have lange perioder, hvor de oplever sig så fortravlede og overbelastede, at de har flere og også alvorlige stresssymptomer.

For mange ledere er lederjobbet så spændende og meningsfyldt, at de vil strække sig meget langt for at kunne håndtere jobbet og at leve op til ansvaret. Dette vil i perioder være både naturligt og nødvendigt i et lederjob. Men alt afgørende er det, at det ikke bliver en vedvarende og normal tilstand, for det er her, det kan ende med at blive en alvorlig helbredsrisiko.



Vigtigt spørgsmål og refleksion

Et meget vigtigt spørgsmål at stille, er hvor længe det belastende arbejdsliv har stået på – eller hvor længe den enkelte leder har haft stressreaktioner.

For det er både normalt og uproblematisk i afgrænsede perioder at være kortvarigt stresset. Men hvis det bliver en vedvarende tilstand, hvor lederen ikke formår at stoppe op i tide – og begynde at gøre noget andet – vil det udvikle sig til at blive helbredstruende

De 3 grundlæggende årsager til lederes arbejdsrelaterede stress

1. Den organisatoriske kontekst

En direkte årsag til lederens arbejdsbelastning og udvikling af alvorlig stress kan være arbejdskonteksten med dens **kultur og rammer**. Alt efter hvilket ledelsesniveau lederen befinder sig på, vil det formodentlig være forskelligt, hvad der er udløsende faktorer.

Nedenfor skitseres de belastende faktorer.

- ubalance mellem forventninger, krav og ressourcer
- stor arbejdsmængde og stigende tidspres
- oplevelse af krydspres
- stort personalespænd
- uklare roller
- høj kompleksitet
- at stå meget alene med ansvaret

Men det kan også skyldes faktorer som:

- et vanskeligt samarbejde
- mangelfuld indflydelse
- for få faglige udfordringer



2. Egne tanker – og handleadfærd

Det er svært for ledere at acceptere, at de er overbelastede. Og at det kan – eller måske allerede har udviklet sig til alvorlig stress. Mange **ledere oplever arbejdsbelastningen som et arbejdsvilkår**. ”Det må jeg kunne klare, for jeg har jo selv påtaget mig ansvaret”.

Ledere ønsker ikke at blive oplevet som svage/sårbare. Det opleves som **images- og kontroltab**, for ”kan jeg være leder, når jeg ikke engang kan lede mig selv?”

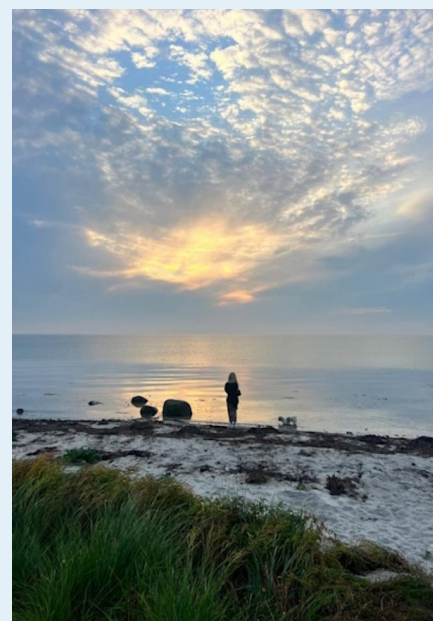
Og at være nødt til at **bede om hjælp, harmonerer hverken med lederes eget selvbillede eller med det billede de har af lederrollen**.

I stedet bliver en måde at klare arbejdspresset på, at arbejde mere og hårdere. “Når jeg lige har fået overstået denne her uge/deadline/opgave, så bliver det bedre igen”. Men at ledere således “klør på og arbejder igennem” medfører, at lederen sjældent når i det refleksive strategiske rum og heller ikke får kigget på egen situation og fremtid.

Lederens egne tanker og måde at agere på, kan også være en væsentlig medvirkende årsag til stress.

Dette sker f.eks. hvis lederen:

- ➔ (over)fokuserer på alt det, som denne enten ikke når, eller ikke formår, at gøre godt nok
- ➔ stiller urealistiske høje krav til sig selv, eller fokuserer på, at andre har meget høje krav og forventninger
- ➔ begynder at forestille sig de værst tænkelige scenarier
- ➔ har en stor indre kritiker, der kontant bombarderer denne med selvkritiske tanker

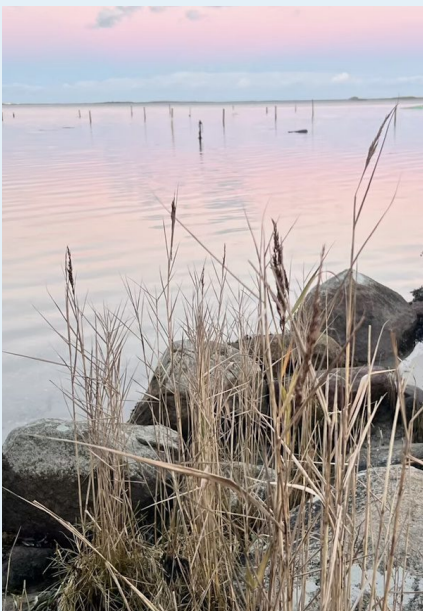


For nogle ledere opstår sådanne tanker først – som et yderligere stresssignal – når disse har været stressbelastede igennem længere tid.

3. Værdier og overbevisninger, vaner og underliggende adfærdsmønstre

Ledere har stærke personlige værdier, overbevisninger og pejlemærker som de styrer deres lederskab efter. Og hvis de oplever, at f.eks. en chef eller bestyrelse handler på en måde, der strider mod disse værdier, kan det føre til en følelse af at miste integritet og at svigte både sig selv, medarbejderne og organisationen.

En sådan værdimæssig konflikt kan have den konsekvens, at lederens motivation og engagement mindskes, og at lederen risikerer at blive udbændt og stressramt – med udvikling af moralsk stress. Eller at lederen måske overvejer at forlade organisationen/ virksomheden.



At påtage sig ansvaret, at have indflydelse og skabe følgeskab, har en meget stor værdi og mening for ledere. Og særligt for mellemledernes vedkommende gør det sig også gældende, at de ønsker at tage sig af deres medarbejdere, hvorfor de måske kommer til at tage over og forsøge at ”fixe” alle problemer og behov.

Mange ledere er så engagerede og pligtopfyldende, at de konstant arbejder på grænsen af deres kapacitet. Og uden at de forholder sig til (urimelige) arbejdsvilkår og rammer. Dette fordi deres forventninger til egen formåen er meget høj, samtidig med at de oplever ansvaret meget stærkt – et ansvar som de selv har påtaget sig ved at sige ja til jobbet. Dette kan over tid – når træthed og udmattelse sætter ind – medføre en indre splittelse. Lederen ønsker fortsat at påtage sig lederskabet, men har hverken tiden, overskuddet eller indflydelse til faktisk at gøre det.

Og en ekstra årsag: Livsomstændigheder

”Livet” der sker samtidig med arbejdet.

Dette er ofte årsagen til at lederen endelig begynder at tage stressbelastningen alvorligt.

Leders manglende erkendelse og accept af egen stressbelastning

- ✓ Stressbelastningen kommer ofte snigende, så lederen gradvist vænner sig til at have stresssymptomer. Og hvis lederen er under pres gennem længere tid, kan stressbelastningen ende med at blive **den nye normaltilstand**.
- ✓ En anden typisk årsag til at ledere ikke erkender eller vælger ikke at reagere på egen stress, er at det er en stærk og særlig lederidentitet, at tage ansvar og have indflydelse – det at kunne ”fixe tingene” og at tage sig af medarbejdere og organisationen. Hvor det, at miste overblikket, være sårbar og at skulle bede om hjælp, opleves som et nederlag og imagestab. Ledere frygter, at de både vil miste autoritet og legitimitet, hvis de ikke “kan klare mosten”, for billedet af lederen som et slags supermenneske (som kan klare mere end andre mennesker) er meget fastgroet, ikke mindst af lederen selv. Men i høj grad også af omgivelserne, hvis forventninger også er med til at påvirke lederne.
- ✓ Leders manglende erkendelse af stressbelastningen skyldes også at lederjobbet generelt er et meget alene job. Flere undersøgelser/coachsamtaler viser at ledere kun i meget lille grad har fortrolige lederfællesskaber. Møder i ledelsesteamet og med de eksterne lederkollegaer bruges typisk til at drøfte og planlægge drift og faglige opgaver, og meget lidt til at drøfte de svære problematikker, dilemmaer og tvivl i lederjobbet. Og særdeles sjældent er en dialog om, hvordan den enkelte leder selv har det.
En konsekvens af dette er, at lederen mangler nogen at sparre med og at ”spejle sig i”, dvs. lederkollegaer som ser den overbelastede og/eller stressramte leder og som opfordrer denne til at søge hjælp.



*Vi kan ikke hjælpe os selv, hvis vi ikke kan se os selv.
Og vi har brug for andre for at kunne se os selv*

Michael White, Grundlægger af den narrative metode

Lederes overlevelsesstrategier for at kunne klare belastningen, vil være

- **at arbejde mere** – og tage aftener og weekender til hjælp – ”bide tænderne sammen” for “når jeg lige får denne her deadline overstået, så bliver det bedre igen”.
- **at brænde for jobbet** – at elske indflydelsen – og det at være en del af noget større.
- **bevidst at ignorere kroppens advarselstegn**, som typisk er de første stresssignaler som viser sig i form af eks. hovedpine, svimmelhed, træthed og søvnbesvær.
- **at normalisere stressbelastningen** – ved at gøre det til en del af jobbet
- **at nedprioritere eget velbefindende** i form af manglende restitution og evt. også at trække sig socialt – helt eller delvist.
- Kun i mindre grad **at søge aflastning og hjælp fra egen leder** (eller lederkollegaer), hvilket sædvanligvis skyldes stor ulyst til at vise svaghed. Ligesom ledere i høj grad accepterer de organisatoriske strukturer og rammer som et vilkår, som de ”selv har valgt” ved at påtage sig jobbet. Der er dog ledere som ”tager snakken” med chefen. Men disse mødes ikke ualmindeligt med at chefen også selv genkender travlheden, overbelastningen og stresssymptomerne.
- **at opsige lederjobbet**, ofte uden at have andet job på hånden, hvilket er en nyere tendens.

“*Vi kan ikke kun overlade ansvaret for lederes trivsel til den enkelte leder*”

Jan Heiberg: ledelsesrådgiver

“*Lederstress er ikke et individuelt problem, det er et individuelt symptom på et organisatorisk problem.*”

Væksthus for Ledelse



Et balanceret lederliv

I de foregående afsnit har jeg beskrevet, at også ledere rammes af stress (samt pres, belastning og mistrivsel), og om de grundlæggende årsager hertil, herunder de belastende faktorer – samt hvilke overlevelsesstrategier ledere benytter sig af, for at kunne klare stressbelastningen.

Med lederrollen følger: ansvar, indflydelse og handlekraft – krav og forventninger – krydspres, dilemmaer og paradokser – kompleksitet og svære beslutninger – alenehed og loyalitet – dialog, sparring og følgeskab – tillid og opfølgning/kontrol – mod og sårbarhed og meget meget mere

Lederlivet indebærer således, at der navigeres i et konstant spændingsfelt mellem balance og belastning. Et spændingsfelt som ledere trives i og hvor arbejdet opleves som meningsfyldt, energigivende og (tilpas) udfordrende.

Men hvor ledervægten også i lange perioder kan tippe, så lederlivet fyldes med vedvarende pres, (ekstremt) arbejdstempo, høje krav, kompleksitet og (ene)ansvar. Og hvor vægtskålen med de beskyttende faktorer derved “ryger ud” eller bliver væsentlig overskygget.

Men for at kunne **vedligeholde eller genskabe trivsel, arbejdsglæde og livsbalance** er det **nødvendigt at vægten balancerer** således at begge vægtskåle – i hvert fald over tid og til en vis grad – er fyldt ligeligt i forhold til **de belastende og beskyttende faktorer**.

Modvægt til stress og mistrivsel – de beskyttende faktorer

✓ indflydelse og autonomi

at have handlerum og at kunne stå inde for det der er nødvendigt at gøre

✓ mening

meningsfyldt for lederen selv og for andre – samt at være ”en del af noget større”

✓ kompetence

at kunne lære, mestre og ”levere” det, ”der skal til”

✓ ledelsesmæssig støtte og netværk

også at kunne være sammen om det, der belaster

✓ pauser og restitution

essentielt at lade op fysisk og mentalt for at give krop og hjerne hvile



Vejen ud af stress begynder der, hvor du erkender, at stressen er reel

Kære leder, genskab balancen

- Føler du dig stresset – eller presset og hamsterhjulsramt?
- Oplever du, at du mangler støtte og sparring?
- Savner du, ikke kun at “overleve” i jobbet, men at genfinde arbejdsglæden, overskuddet, drivkraften og engagementet?
- Eller ønsker du som sygemeldt pga. stress, at kunne vende rask tilbage til lederjobbet?
- Beslut dig for at begynde at gøre noget andet, vælg dig selv til – og ræk ud.

Jeg tilbyder som certificeret stresscoach og stressrådgiver professionel hjælp til dig, som ønsker at overvinde din stressbelastning.

Læs mere under ”Stresscoaching og stressrådgivning”

Hjernens rolle i stress

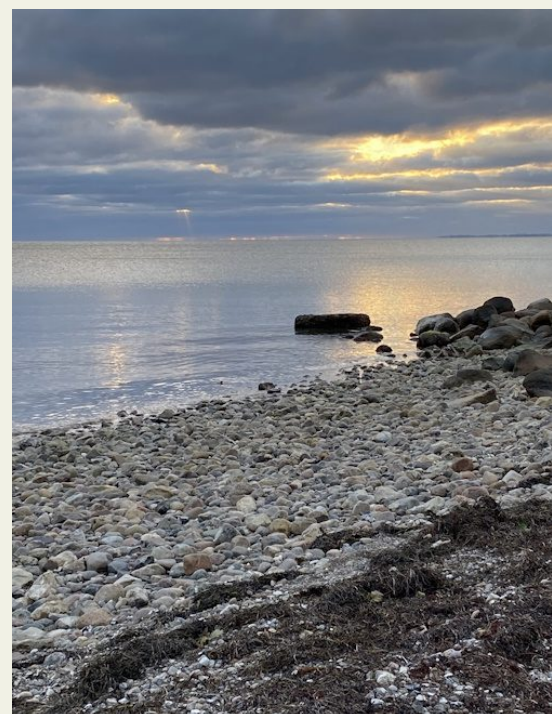
Dette afsnit kan springes over 😊 men er for dig, der har lyst til at blive klogere på, hvordan hjernen påvirkes og reagerer på stress.

Kortvarig stress

Ved kortvarig stress – f.eks. når vi skal nå en vigtig deadline eller håndtere en uventet/krævende situation – **aktiveres hjernens alarmsystem for at gøre kroppen klar til hurtig handling.**

Det medfører at

- » **Amygdala** (hjernens “alarmsystem”) registrerer en trussel eller udfordring og sender et signal til **hypothalamus** (hjernens overordnede stressregulator), som sætter kroppen i alarmberedskab.
- » **Hypothalamus** aktiverer **det sympatiske nervesystem** (kamp/flugt) og frigiver **stresshormoner** (adrenalin og noradrenalin).
- » **Pulsen og blodtrykket** stiger, og hjernen skærper fokus og reaktionsevne.
Kort tid efter frigives **kortisol**, som sikrer ekstra energi til hjerne og muskler.
- » Når situationen er håndteret, så skruer **hypothalamus** ned for alarmsystemet og aktiverer i stedet **det parasympatiske nervesystem**, hvilket får kroppen til at falde til ro.



Den kortvarige stress er således **hjælpssom**, idet den bevirker, at vi bliver mere fokuserede og gør os i stand til at præstere, tage ansvar og reagere hurtigt i krævende situationer.

Langvarig stress

Men hvis belastningen fortsætter over tid, således at **det sympatiske nervesystem** er aktiveret for længe (eksempelvis ved vedvarende pres, mange krav, for lidt søvn), **undertrykkes det parasympatiske system** (restitution og genopbygning) og dermed får hjernen (og kroppen) **ikke mulighed for at restituere**. Hermed ændres balancen i hjernen, hvilket kan føre til alvorlig langvarig stress.

Den langvarige stress medfører, at vi i højere grad reagerer følelsesmæssigt og instinktivt, mens vores evne både til at tænke klart, huske og træffe beslutninger samt til at udvise empati og dømmekraft mindskes.

Stresskollaps – hjernen lukker ned

Stresskollaps er **den yderste konsekvens af langvarig stress**. Hjernens tilstand udvikler sig fra **belastning til overbelastning til nedlukning**.

Det der typisk sker i hjernen og kroppen er:

- » **Kortisolniveauet** har været højt meget længe, går fra at være overaktiv til at være i en udbrændt og energiforladt tilstand.
- » **Amygdala** styrer nu næsten alt, hvilket medfører en konstant alarmfølelse, angst, gråd, overvældelse.
- » **Hippocampus og præfrontal cortex** (der styrer hukommelse, læring, overblik og planlægning samt angstdæmpning og følelsesregulering) ophører med at fungere, og vi mister således evnen til at tænke klart, bevare overblik, tage beslutninger og regulere følelser.



Denne alvorlige tilstand af kollaps vil typisk opleves som:

- Et totalt mentalt og fysisk sammenbrud.
- At hjernen “kan ikke mere”, selv små opgaver føles umulige.
- Et dybt og helt nødvendigt behov for restitution (ro, søvn og fravær af krav).

Den gode stress findes – hvis du husker at restituere

Det autonome nervesystem

Det autonome nervesystem har overordnet to modsatrettede mekanismer:

- Det sympatiske nervesystem (kamp, flugt, frys)
- Det parasympatiske nervesystem (restitution)

De er hinandens modsætninger og kan ikke begge to være aktive på en gang. Der skal helst være en god vekselvirkning mellem de to systemer, og optimalt skifter vi mellem de to systemer flere gange om dagen. En stressbelastning over kortere tid er således helt ok og naturlig.

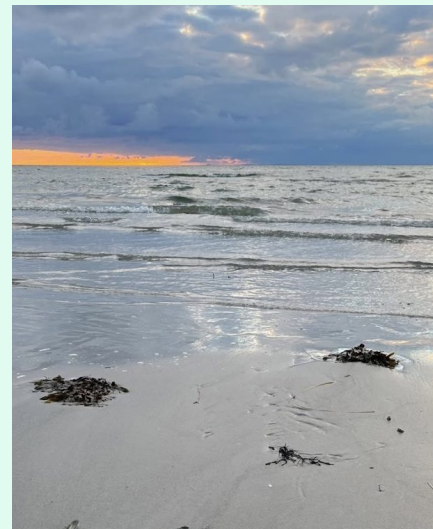
Udfordringen opstår når vi fastholdes i det sympatiske nervesystem for længe.

Den gode stresscyklus (restitution):

1. neutralisering
2. genoprettelse/restitution
3. balance

Den dårlige stresscyklus (kollaps):

1. vedvarende konstant belastning over længere tid – eller akut voldsom belastning
2. ignorering af fysiske og psykiske symptomer
3. kollaps



Vi kan klare mere, end vi kan tåle
Vi kan f.eks. klare mere stress, end vi kan tåle

Morten Münster, forfatter



*** Pausen giver luft**
*** Restitutionen genskaber balance**
*** Reflektionen skaber mening**

Behov for forandring?

Måske har denne miniguide om lederes arbejdsrelaterede stress sat tanker i gang – og givet dig lyst til at skabe forandring.

Hvis du samtidig kan mærke, at du har brug for sparring og et fortroligt refleksionsrum, er du meget velkommen til at tage fat i mig.

Jeg tilbyder coaching, ledelsessparring og stresscoaching med fokus på din trivsel og udvikling som leder – uanset om det handler om:

- din egen lederrolle, trivsel og håndtering af stressbelastning
- hjælp til lederteamets samarbejde og udvikling, spændinger og konflikter
- eller et behov for en bredere trivselsindsats i organisationen.

Så tager jeg gerne en dialog om, hvordan jeg kan hjælpe.

Ann-Dorit Völcker

☎ 23 80 05 51

✉ anndorit@ledelsescoaching.dk

🌐 kontakt via LinkedIn

🏢 CVR 39313790

