

Ledelse og stress - En farlig cocktail

Perspektiver fra
forskning og praksis

Janne Skakon,
Organisationspsykolog, Ph.d.

UNIVERSITY OF COPENHAGEN



Ledere er stærke, fejlfri og effektive!

- Gør det vanskeligt at opdage og forebygge stress blandt ledere
 - Vedligeholder og forstærker tabuet

Hvordan står det egentlig til med trivsel blandt ledere?

- **85% trives fint!**

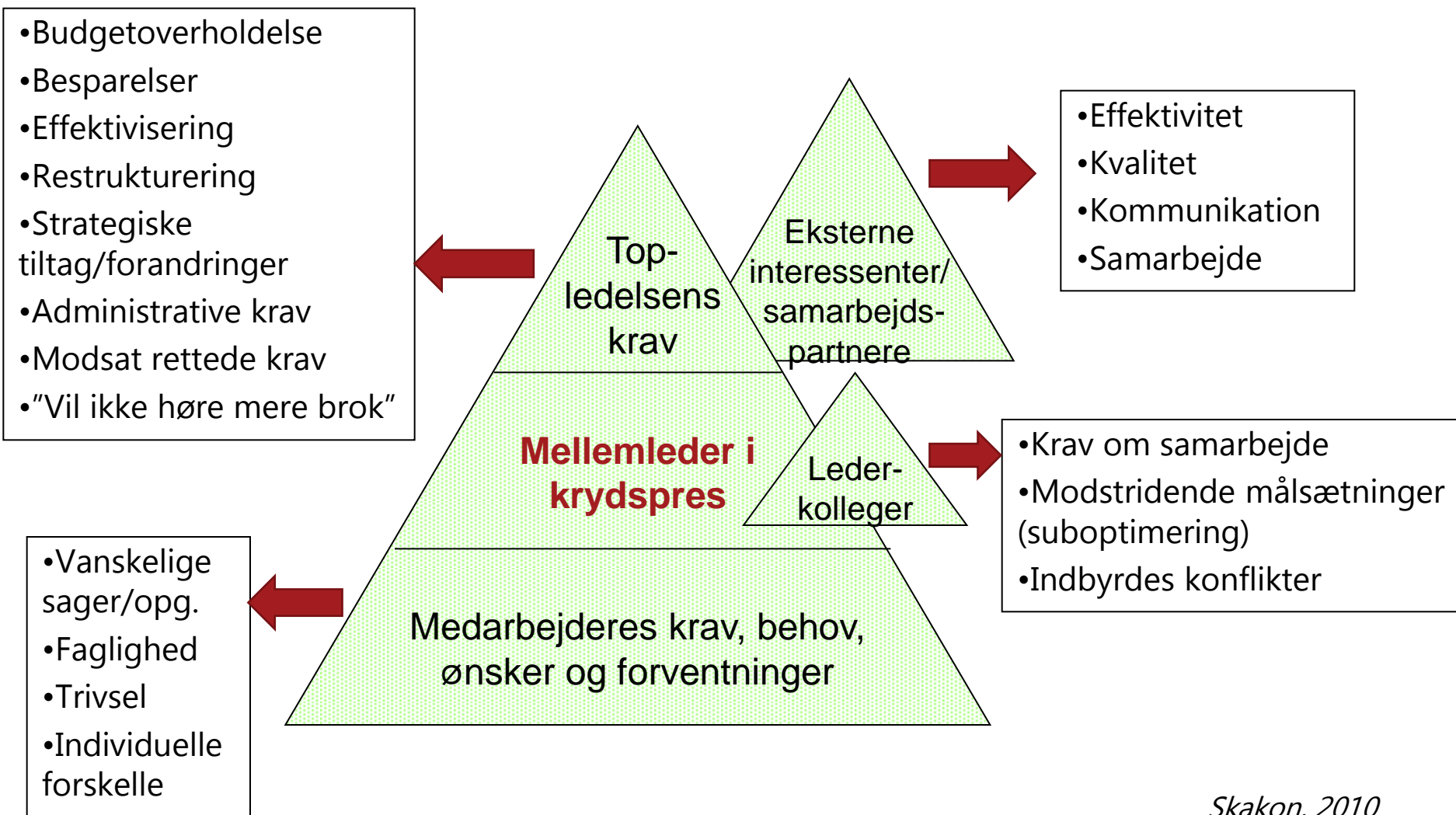


- Men det vil samtidig sige at **15 % ikke trives**, og at en del i denne gruppe faktisk **oplever alvorlig stress** og befinder sig på kanten af en langtidssygemelding



Mellemlideren i krydspres

- at navigere i et felt af modsatrettede krav



Work & Stress

Publication details, including instructions for authors and subscription information:
<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713697904>

Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research

Janne Skakona; Karina Nielsen; Vilhelm Borg; Jaime Guzman.
Online publication date: 29 June 2010



Work 38 (2011) 103–109 103
DOI 10.3233/WOR20111112
IOS Press

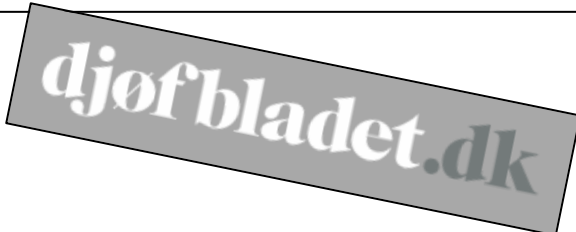
Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Wellbeing (IPAW) study among Danish managers and their employees

Janne Skakona, Tage S. Kristensenb, Karl Bang Christensen, Thomas Lundd and Merete Labriolad



“How does the leaders stress affect the employees’ stress and well being?
– Findings from a qualitative case study”

Lederstress underminerer trivsel og effektivitet



Selv en god leder bliver dårlig, når han eller hun rammes af stress:

- bliver dårligere til at lede og fordele arbejdet,
- mister overblik,
- får svært ved at huske,
- tænke klart og træffe beslutninger,
- lægger mere pres på medarbejderne,
- får kortere lunte
- og oplever flere konflikter.



"Jeg er måske også kort for hovedet nogle gange og det er ikke min stil"
(Leder)

Og lederens stress smitter



"...det er interessant fordi jeg ser hvordan jeg sættes under pres og hvordan jeg lægger pres på mine medarbejdere" (Leder)

- Lederens stress breder sig let blandt medarbejdere hvis de ikke holder godt fast i sig selv.

Lederadfærd skaber kultur:

- Forsøger at arbejde sig ud af krisen

"...jamen det påvirker virkelig. Når hun selv sender mails sent om aftenen og i weekenden, så tænker man, jamen så kan jeg heller ikke selv holde fri" (Medarbejder)

Det kan blive dyrt...

"Mange gange når de spørger om noget så koncentrerer du dig om noget helt andet og så står du bare og svarer, ikk', og det kan have nogle konsekvenser på et tidspunkt" (Leder)

- ...når en stresset leder i farten giver sine medarbejdere en decideret forkert besked eller ikke får kommunikeret vigtige budskaber tydeligt nok, så de arbejder i en forkert retning



"...jamen, jeg er der ikke for dem, så de mister tilliden... Og det er jeg sikker på kan gøre dem mere stressede når der ikke er tillid" (Leder)

Lederens stressede adfærd skaber utryghed

og et større tidsforbrug for medarbejderne

"Han er ikke til at få fat på... udskyder eller glemmer aftaler, og så tænker man, nå så må jeg jo finde ud af det selv... og nogle gange viser det sig så at man skulle have lavet noget andet" (Medarbejder)

- *En stresset leder og dennes afdeling kan - selv ikke med en massiv arbejdsindsats - nå deres mål effektivt.*

Flere omkostninger



Helbredsmæssige omkostninger

- Lederens eget helbred er i fare: Stress medfører risiko for alvorlig sygdom og depression

Personlige og økonomiske omkostninger

- og en massivt overbelastet leder ender måske med en langtidssygemelding, opsigelse eller fyring på grund af fejl og dårlig performance.

Organisatoriske omkostninger

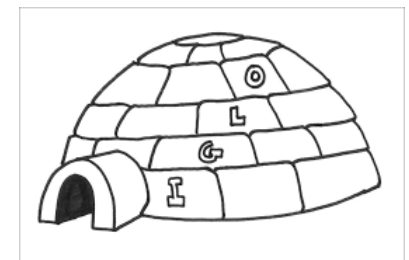
- ...og et skift af leder er omkostningstungt for både organisationen og de ansatte.

*"...han er den fjerde leder på 3 år".
Og de vil jo alle sammen sætte deres præg... Så starter man forfra, hilser pænt velkommen og tænker ja ja så prøver vi igen. Men bare man ku få arbejdsro (medarbejder)*

Virksomheder som ønsker at forebygge stress blandt ledere...

...bør sætte ind på fire niveauer: Både lederen selv, ledergruppen, virksomhedens topledelse og organisation skal involveres.

- Lederen selv skal have fokus på egen trivsel og lære at forebygge og tackle egen stress, fx via lederkurser der adresserer stress og styrker lederkvalifikationer generelt.
- Ledergruppen skal arbejde for at øge den gensidige tillid, fx ved at tale sammen om opgaveløsning, forventninger, samarbejde og gensidig støtte – også i tilfælde af stress.
- Medlemmer af topledelsen bør have opmærksomhed på stress og mod til at tage fat i mellemledere og lederkolleger, der ændrer adfærd. De bør sikre forventningsafstemning om leverancer, deadlines, prioriteringer og håndtering af udfordringer.
- Virksomhedens stresspolitik skal gøre det tydeligt for både ledere og ansatte, at virksomheden arbejder forebyggende med trivsel, og at stress ses som en organisatorisk udfordring – ikke et privat problem.



Hvad tænker I?

Hvordan giver temaet mening i relation til jeres professionelle praksis?

Hvilke erfaringer har I med indsatser, der (også) adresserer stress blandt ledere?

- Er der tale om interventioner på
 - Individniveau
 - Gruppeniveau
 - Organisatorisk niveau



Vil I vide mere?



Janne Skakon, Ph.D.
Arbejds- og Organisationspsykolog

Tlf. +45 2298 3737
janne.skakon@psy.ku.dk

[LinkedIn](#)

[Forskningsprofil](#)

[Arbejds og Organisationspsykologisk Salon](#)

Se i øvrigt:

Bogkapitel : Når lederen får stress. Betydningen af et tabu... FOA, Sept. 2017

Seneste debatartikel i Politiken 14. januar 2018 **Trivsel. Når mellemliderstress smitter hele afdelingen**