

Ledergruppen som knudepunkt for stressforebyggelse

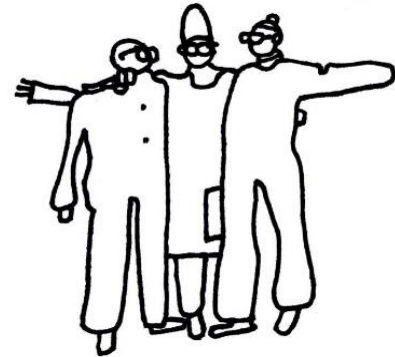
Mette Kjærgaard Svendsen, Specialistgodkendt i arbejds- og organisationspsykologi,
chefkonsulent og projektleder i PS - Indsatsen for psykisk Sundhed, Arbejdsmiljø
København, zj4j@kk.dk, 20291060

PS. INDSATS FOR
PSYKISK SUNDHED
I KØBENHAVNS KOMMUNE



PLANLÆG STRATEGISK PIL AF MED DIG STRESS
PLANT SOLSIKKER PAK SKAMMEN VÆK
PLEJ DIT SAMVÆR PRIORITER SAGERNE
PARKÉR STRESSEN PAS PÅ SØVNEN

Program



PS - Indsatsen

Hvad er problemet? Og hvorfor er ledergruppen svaret?

Hvad får vi øje på derude og hvad siger forskningen?

Hvordan kan man arbejde med det?

2 nyttige redskaber:

- Trivsel- og stressprofilen
- Stressforebyggende ledelse i flere retninger

Find mere på:

Ny PS hjemmeside og artikler på Ledelse

PS. INDSATS FOR
PSYKISK SUNDHED
I KØBENHAVNS KOMMUNE



PS – Målrettet indsats mod stress

P.S – Indsats for Psykisk Sundhed i Københavns Kommune. En bred pakke af kurser, workshop, hjemmeside og andre tilbud:

- Nyeste viden om stress
- Nyttige redskaber
- Hjælp til at håndtere aktuelle stress-udfordringer

Tilbud og redskaber udvikles, afprøves og tilpasses i nært samarbejde med målgrupperne.

Målgrupper: Ledere og ledelsesteams, MED-udvalg, Trio- og arbejdsmiljøgrupper, medarbejdere

5 perspektiver på tværs

1. Hav fokus på både medarbejderne og rammerne for opgaveløsningen
2. Involver relevante aktører
3. Arbejd strategisk med stressforebyggelse
4. Reager på tidlige tegn på stress
5. Tal om stress på nyttige måder



Hvad er problemet? Og hvorfor
er ledergruppen svaret?



PS. INDSATS FOR
PSYKISK SUNDHED
I KØBENHAVNS KOMMUNE

PLANLÆG STRATEGISK PIL AF MED DIG STRESS
PLANT SOLSIKKER PAK SKAMMEN VÆK
PLEJ DIT SAMVÆR PRIORITER SAGERNE
PARKÉR STRESSEN PAS PÅ SØVNEN



Det vi får øje på hos lederne...

- Når de kommer alene, mangler de hinanden for reelt at kunne handle
- Mellemlederne er overraskende pressede – og de mest pressede skal "trækkes til hjælpetruget".
- De føler sig alene og ønsker mere reelt fællesskab og samarbejde med andre ledere. (60% ifølge CEO snapshot survey 2012)
- De ønsker at dele "det der holder dem vågne om natten", men tager kun problemer "i den lette ende" op.
- De begrundet det med manglende tid og rammer, dårlig mødestyring, chefens tilstedeværelse (Fyringsrunder) og manglende tryghed og tillid i gruppen.
- Der skal kun én person til at forhindre trygheden og tilliden i gruppen – og ofte tales der ikke, om denne elefant i rummet.



Problemet i en nøddeskal...?

"Jeg synes, at jeg har forsøgt mig med alt, hvad jeg evner. De seneste år har vist mig, at enten skal jeg skærme mine medarbejdere med den konsekvens, at jeg selv må løse en del af deres opgaver og dermed selv blive stresset. Alternativt skal jeg - ligesom de fleste af mine lederkolleger - lade presset sive nedad til medarbejderne, og så bliver de frustrerede og pressede, siger op eller bliver sygemeldte."

Citat fra chef i Københavns kommune





Problemet i en nøddeskal...?

"Så længe vi ikke taler ærligt sammen om det her i ledelsen, så løser vi ikke problemerne. Vi taler slet ikke sammen om det, når direktøren kommer med en opgave, som, vi på et splitsekund kan se, er urealistisk. Det er jo tydeligt for os, at tidsrammen er for snæver, og ressourcerne helt utilstrækkelige. Men vi klapper bare hælene sammen og forsøger hver især at løse opgaven, så godt vi nu kan. Vi kæmper for selv at klare den, imens vi skubber presset videre ned i organisationen."



Citat fra chef i Københavns kommune



Et bud på en løsning...?

" Tænk nu hvis vi i stedet lige stoppede op og kiggede på det her sammen i ledergruppen. Skal vi sende den tilbage opad i systemet med en besked om, at det ikke lader sig gøre under de givne omstændigheder? Eller skal vi sammen forsøge at lægge en plan, vi faktisk tror på, og som måske endda får skuden i mål uden, at nogen falder over bord undervejs?"

Cita





Hvorfor taler lederne ikke sammen?

It's all about trust

Mangel på psykologisk sikkerhed: En fælles tro på og tillid til at kunne tage interpersonelle risici. En tillid til at andre ikke vil udnytte ens sårbarhed (Amy Edmundson).

Indlejret frygt for at andre vil opfatte én som dum, inkompetent, negativ eller forstyrrende.

Forstillelse. Surfaceacting. Særligt når andre ledere er tilstede holdes igen med det man reelt tænker og føler.

Dobbeltskammen som leder

Novrup Henriksen & Lundby (2019): *Det frygtløse lederteam. Fra silopraksis til mod og ansvar*



Tillid virker!

Psykologisk sikkerhed fremmer forskellig tænkning, kreativitet, læring og det at gå til hinanden når der opstår problemer (Malene Friis Andersen)

Sammenhængen mellem **tillid og effektivitet** er mange gange dokumenteret (De Jong, Gillespie & Dirks, 2016).

Tillid og stress: Organisationer med høj grad af tillid i sammenligning med organisationer med mindre grad af tillid rapporterede (Paul Zak, 20

- 74% mindre stress
- 40% mindre udbrændthed
- 50% højere produktivitet
- 13% færre sygedage



Novrup Henriksen & Lundby (2019): *Det frygtløse lederteam. Fra silopraksis til modog ansvar.*



Relationer reducerer stress

Hvis man står i en vanskelig situation vil den blotte tilstedeværelse af en anden bevirke, at vores nervesystem beroliges:

- Man oplever at skulle bruge færre fysiske og følelsesmæssige ressourcer til at håndtere situationen.
- Man opfatter helt konkret en bakke som værende mindre stejl.

Jo tættere og mere tillidsfuld relationen er, des større er effekten

Social baseline theory. Beckes & Coan 2011.





At hjælpe reducerer stress

Et forsøg med 2 grupper viste, at den gruppe, der fik mulighed for at hjælpe et andet menneske undervejs i forsøget, efterfølgende udviste:

- Færre stresssymptomer
- Færre depressive symptomer
- Højere grad af trivsel

At hjælpe andre er som at få en gave!

Forskningen
viser også
at...



Doré, Morris, Burr 2017

Trivsel- og stressprofilen

Redskab til at styrke den psykologiske sikkerhed og hjælpsomheden i lederteamet



De dele af mit arbejde, som ofte giver energi og arbejdsglæde er...

Det, som typisk presser mig, i mit arbejde er...

Hvis jeg bliver overbelastet, vil I måske kunne se/mærke på mig at...

Den måde, I bedst kan støtte og hjælpe mig på, er...

Det værste, I kan gøre er...



P.S. INDSATS FOR
PSYKISK SUNDHED
I KØBENHAVNS KOMMUNE

PLANLÆG STRATEGISK PIL AF MED DIG STRESS
PLANT SOLSIKKER PAK SKAMMEN VÆK
PLEJ DIT SAMVÆR PRIORITER SAGERNE
PARKÉR STRESSEN PAS PÅ SØVNEN



Trivsel- og stressprofilen

Bliv klogere på hinandens trivsel og stressprofil i teamet?

De dele af mit arbejde, som ofte giver energi og arbejdsglæde er...

Det, som typisk presser mig, i mit arbejde er...

Hvis jeg bliver overbelastet, vil I måske kunne se/mærke på mig at...

Den måde, I bedst kan støtte og hjælpe mig på, er...

Det værste, I kan gøre er...





En ledergruppe for nylig...

Leder-fokuspersion: Jeg elsker når vi rykker fagligt sammen. Som for eksempel i torsdags hvor...jeg gik hjem og var helt høj...

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

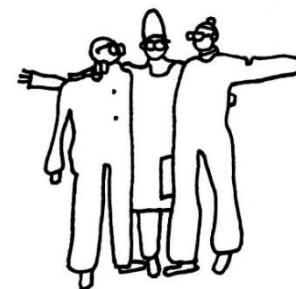
Hvordan kan I bedst hjælpe mig? Ja, I skal i hvert fald ikke lægge hovedet på skrå og se ud som om, det er synd for mig. Og I skal slet ikke give mig en krammer (ha ha). Jeg tror egentlig godt, jeg selv kan finde ud af at række ud. Måske skal I bare spørge mig, om der er noget, I kan hjælpe med? Jeg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

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

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

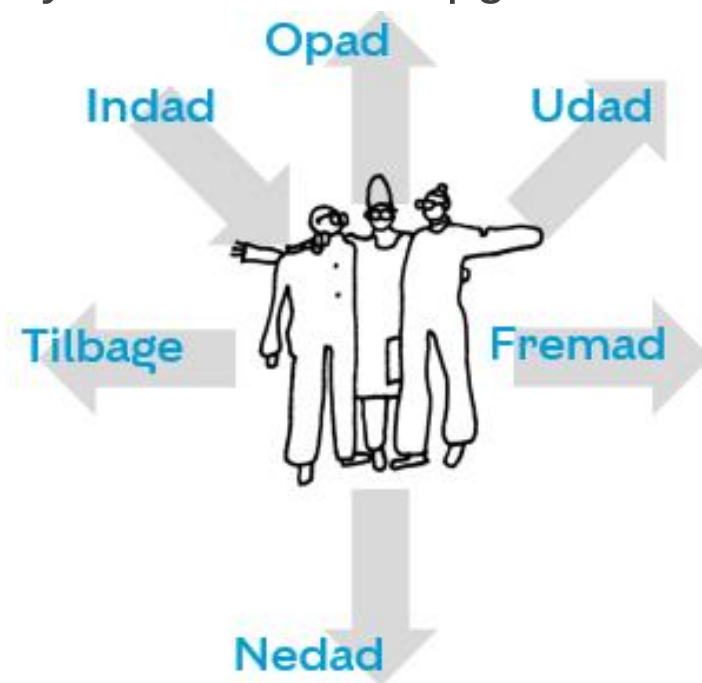
Lederkollega 2: "Jeg har lagt mærke til, at du bliver lidt stille nogle gange, og det ved jeg ikke rigtig, hvad betyder. Er det, når du er presset?"

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



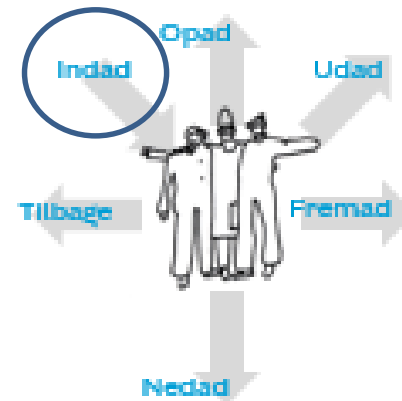
Stressforebyggende ledelse i flere retninger

Redskab til at styrke den fælles opgaveløsning i lederteamet



Inspireret af Briner, Hastings og Geddes (1996)

Led indad i ledergruppen



Kig indad i ledergruppen og overvej:

Hjælper vi hinanden med at lykkes med ledelsesopgaven og undgå stress?

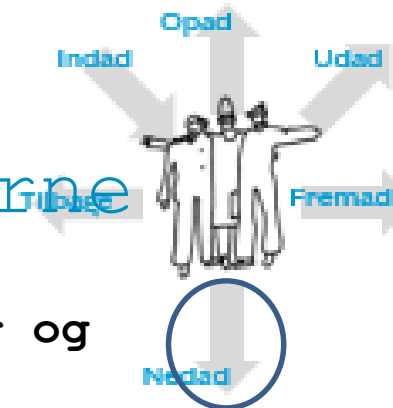
Drøfter vi i tilstrækkelig grad vores vanskeligste udfordringer og dilemmaer med hinanden?

Opdager vi belastningsreaktioner og stress hos hinanden i tide? Taler vi åbent om det – og får vi handlet på en nyttig og hjælpsom måde?

Hvad er det vi ikke får talt om?

Er vores møder, samarbejdsstrukturer og kulturen i ledergruppen tilstrækkeligt understøttende for vores opgaveløsning og trivsel?

Led "nedad" til medarbejderne



Kig ud over jeres medarbejdere og afdelinger og overvej:

Lykkes vi med at oversætte virksomhedens strategi ude i afdelingerne, så den bliver forståelig og meningsfuld for medarbejderne?

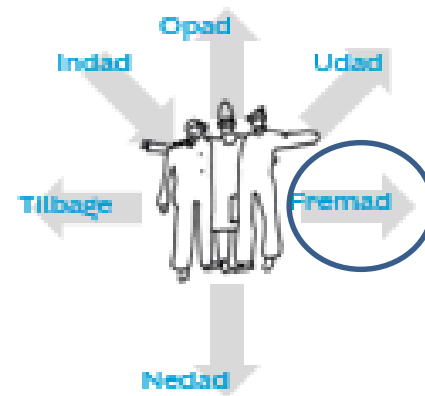
Hvor er det særligt vigtigt at vi i ledergruppen får sat en fælles kurs på tværs af afdelingerne?

Er der nogle strukturer eller noget kultur vi sammen bør brede ud i hele organisationen?

Er der opgaver og tiltag vi skal lave fælles strategi og udmeldinger for?

Er der prioriteringer og fordeling af ressourcer vi med fordel kan gøre sammen?

Led fremad



Kig ind i fremtiden og overvej:

Er vi afstemte i ledergruppen i forhold til vores vigtigste prioriteringer i den kommende tid?

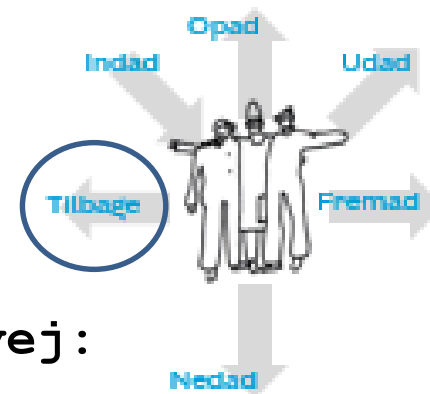
Er der noget vi sammen skal beslutte at prioritere ned?

Ser vi nogle udfordringer langt ude i "horisonten", som vi bør sætte på dagsordenen allerede nu?

Hvad er tidslinjen for det gode samarbejde i ledergruppen det næste halve år? Hvad er det mindste vi kan gøre, for at hjælpe hinanden i den kommende tid?

Skal vi have et årshjul for ledergruppen?

Led tilbage



Kig tilbage i tiden der er gået og overvej:

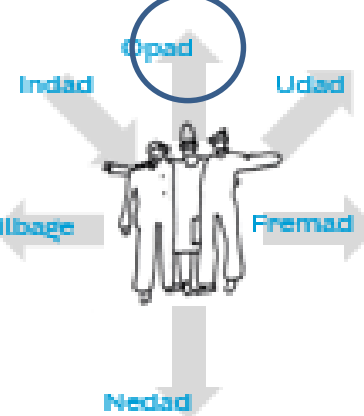
Er vi gode til løbende at evaluere og samle op på de erfaringer vi gør os? Får vi akkumuleret viden og skabt læring? Både i forhold til det der virker, og det der ikke virker?

Får vi justeret på den baggrund? Er der kloge greb der skal bredes ud i organisationen, eller noget vi skal holde op med?

Er der aktuelt noget vi bør stoppe op og kigge på sammen?

Hvilken struktur har vi brug for, for at lykkes med dette?

Led opad i ledelsesstrengen



Kig opad og overvej:

Forholder vi os sammen i ledergruppen til strategien og de "bestillinger" der kommer fra oven?

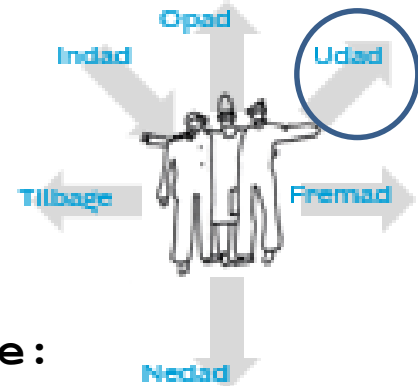
Samarbejder og forhandler vi med chefen om at forbinde strategien og få den til at give mening for os selv og vores medarbejdere? Udfordrer vi når, der er brug for det? Er vi i tilstrækkelig grad "gatekeepere" for os selv og vores afdelinger?

Får vi løbende afstemt vores ledelsesopgave med chefen og talt om hvad vi leverer - og hvad vi *ikke* leverer.

Får vi den opbakning fra chefen, og det råderum der skal til, for at vi kan lykkes med opgaven og undgå stress?

Er der noget vigtigt vi ikke får sagt?

Led udad til interessenter og samarbejdspartnere



Kig udad mod interessenter/samarbejdspartnere:

Har vi klart afstemte forventninger i forhold til vores samarbejdspartnere og interessenter? Er det eksempelvis tydeligt hvad vi skal levere, og hvad vi ikke skal levere? Er det tydeligt hvad vi kan forvente af dem?

Får vi fordelt og uddelegeret samarbejdet med eksterne leverandører, så vi ikke står med opgaven alene?

Drøfter vi det i ledergruppen, når samarbejdsrelationerne ud af huset ikke fungerer - og får vi handlet på det i tide?

Har vi fælles overblik over hvilke ressourcer og hjælpesystemer der er tilgængelige for os, og bruger vi dem optimalt?



Fælles refleksion i lederteamet

Hvis målet er SAMMEN i lederteamet at lykkes med opgaven OG forebygge stress i organisationen og hos os selv?

1. Hvor er vi så allerede godt på vej? Hvad virker?
2. Hvad skal vi dyrke lidt mere?

Indad

Nedad

Fremad

Tilbage

Opad

Udad



www.amk.kk.dk/ps

HJEM » FORSIDE » I FOKUS

Strategisk indsats mod stress

P.S. – Indsats for Psykisk Sundhed i Københavns Kommune er en strategisk indsats mod stress på arbejdspladsen.

Læs mere om de fem perspektiver på stress, der går på tværs af alle tilbud i indsatsen.

PS. INDSATS FOR
PSYKISK SUNDHED
I KØBENHAVNS KOMMUNE

REDSKABER

**Forebyg
stress
organisatorisk**



REDSKABER

**Opfang
stress i tide**



REDSKABER

**Hjælp
medarbejderen
tilbage**



TILBUD

**Kurser og
workshops**



FILM

**Hvem er i
risikozonen?**



FILM

**Hvor trykker
skoen i jeres
organisation?**



SPIG

På forkant



ARTIKLER

**Fra
Ledelse i Dag**



FORLØB

**Tidlig Indsats
til ledere og
medarbejdere**



Om indsatsen

P.S. – Indsats for Psykisk Sundhed i Københavns Kommune er forankret i Økonomiforvaltningen med Arbejdsmiljø København som udfører. Læs mere om indsatsen.

4 artikler i Ledelse



O: *Stress skal forebygges organisatorisk*

Udkommer d. 30/1

G: *Tag fat på stress i ledergruppen*

Udkommer d. 27/2

L: *Forebyg din egen stress som leder*

Udkommer d. 27/3

I: *Opfang og håndtér stress hos den enkelte*

Udkommer d. 24/4

Referencer



Novrup Henriksen & Lundby: *Det frygtløse lederteam. Fra silopraksis til mod og ansvar*. Dansk psykologisk forlag 2019

Trillingsgaard (2015): *Ledelsesteamet gentænkt, sådan skaber i kurs, koordinering og commitment*. Dansk psykologisk forlag.

Friis Andersen & Kingston (2016): *Stop Stress. Håndbog for ledere*. Klim.

Lolk Wolff-Sneedorff (2015): *Sammenhængen mellem psykologisk sikkerhed og læring i et team*. Kandidatspeciale. Københavns Universitet. Institut for Psykologi. Se også New York Times: *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. 25.02.2016. Link: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.

Trillingsgaard & Albæk (2011): *Det møgbeskidte lederteam. Modsvar til den naiv-harmoniske holdmetafor i ledelse*. I: Elmholdt & Tanggaard (red.): *Følelser i ledelse*. Klim. Link: <http://ukon.dk/wp-content/uploads/2015/09/Det-m--gbeskidte-ledelsesteam.pdf>.

Hallowell (2005): *Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform*. I: *Harvard Business Review*, januar 2005. Link: <https://hbr.org/2005/01/overloaded-circuits-why-smart-people-underperform>.

Beckes & Coan (2011): *Social baseline Theory: The role of Social Proximity in Emotion and Economy of action*. I: *Social and Personality Psychology Compass*, 5(12). Link: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1751-9004.2011.00400.x>.

Doré et al. i Mygind & Andersen (red.) (2017): *Robusthed i praksis – individuelt og kollektivt*. Mindspace.

Martini, M.; Krarup, M.; Ahlgren Tøttrup, C: *Lederens stresshåndbog: Styrk dine lederkompetencer, når det gælder stress*. Dansk psykologisk forlag. 2017