

Lederens psykiske arbejdsmiljø genbesøgt – Hvor kom vi fra, og hvor er vi på vej hen?

Af Karen Marie Fiirgaard, Erhvervspsykolog Cand.Psych.Aut.

Ledernes psykiske arbejdsmiljø er gennem de seneste 30 år gået fra at være stort set ubelyst til i dag, hvor der er mere fokus på området. Referencer til undersøgelser, teorier og interviews med ledere viser, at lederens psykiske arbejdsmiljø er afgørende for medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø og den faglige kvalitet. Der argumenteres for at udvide IGLO tænkningen med to lag, nemlig den samfundsmæssige kontekst og lederens egen indre kontekst, som omfatter tanker og følelser. Slutteligt opfordres der til at indlejre restitution og refleksion i lederens dagligdag.

Det betyder noget for lederne, at de også bliver set.

Sådan startede mit interview med Tanja Rasmussen, chef for lederne i Samstyrken i Varde Kommune, da jeg spurgte hende om, hvad hun anså som de vigtigste faktorer i hendes ledes psykiske arbejdsmiljø.

Tanja har gennem det seneste år haft særligt fokus på sine ledes psykiske arbejdsmiljø. Hun understreger, at ledernes psykiske arbejdsmiljø er essentielt, ikke kun for lederne selv, men også for medarbejdernes trivsel, engagement og den faglige kvalitet.

Sina, som er tilbudsleder på UCV i Esbjerg Kommune, er en anden leder, jeg har arbejdet tæt sammen med gennem årene. Hun deler Tanjas synspunkt og tilføjer:

En leder har også brug for omsorg og skal ikke kun mødes med måltal.

Dette synspunkt understøttes i øvrigt af en undersøgelse fra SL (2023), som viser, at et overvældende flertal af lederne vægter faglighed højere end økonomi i deres arbejde.

Tanja og Sina understreger vigtigheden af opmærksomhed på ledernes psykiske arbejdsmiljø, fordi det ikke kun påvirker lederne selv, men har en bredere betydning for hele organisationens samlede trivsel, kvalitet og resultatskabelse.

En fortsat stigning i anerkendelsen af vigtigheden af et godt psykisk arbejdsmiljø for ledere fremhæves også i SL's undersøgelser fra 2017, 2020 og 2023.



Om Karen Marie Fiirgaard

Er selvstændig erhvervspsykolog. Har beskæftiget sig med lederens psykiske arbejdsmiljø i 30 år gennem ansættelser i BST systemet, Aarhus Kommune og Vejle Kommune. Er beskikket censor på Aarhus Universitet og suppleant i psykolognævnet. Fungerer som supervisor for en række ledere og medarbejdergrupper, laver kurser for ledere og skriver artikler til fagbladet HR-chefen.

Fra ubelyst til velbelyst

Startskuddet for min egen interesse for ledernes psykiske arbejdsmiljø var mit speciale på psykologstudiet i 1994. Det hed "Lederens Psykiske Arbejdsmiljø", og dengang var emnet næsten ubelyst, med undtagelse af en enkelt undersøgelse fra Dansk Industri. I årene, der fulgte, er der dog sket en markant øgning i både forskning og fokus på ledes trivsel, deres udfordringer og det psykiske arbejdsmiljøets betydning for organisationen som helhed.

Det glæder mit psykologhjerte. Meget.

De sidste 30 års udvikling indenfor lederens psykiske arbejdsmiljø er også en fortælling om humaniseringen af arbejdspladsen – en erkendelse af, at sunde, understøttede ledere er fundamentet for sunde, produktive og engagerede organisationer.



Jeg har selv været med til at udbrede idéen om at sætte fokus på lederens psykiske arbejdsmiljø, lave psykisk APV for ledere og lave kvalitative forundersøgelser om hvilke faktorer, der skal spørges til i APV og trivselsundersøgelser, når det omhandler lederens psykiske arbejdsmiljø. Vi kan nemlig ikke måle lederens psykiske arbejdsmiljø med de samme undersøgelsesmetoder, som vi bruger til medarbejdere, fordi der er forhold, som er særlige for lederne.

Ud fra mine 30 års erfaring og samtaler med ledere har det vist sig, at nøgleelementer som social støtte, mulighed for læring og refleksion, indflydelse på eget arbejde og evnen til at restituere er afgørende for lederens trivsel. Disse elementer fremgik også som centrale i mit speciale og har vist sig at holde stik i praksis. Men – i årenes løb er der kommet flere faktorer til.

Samfundsmæssig udvikling og lederens psykiske arbejdsmiljø

Siden 1994 har vi gennemlevet videnssamfundet, kommunikationssamfundet og befinder os nu i accelerationssamfundet, som den tyske sociolog Hartmut Rosa har beskrevet indgående. Den nye samfundsmæssige kontekst stiller helt andre krav til lederne, end vi kunne forestille os i 1994. Det specialiserede socialområde er for mig at se et af de velfærdsområder, hvor kompleksiteten er størst – i kraft af lovgivning, samarbejdsflader, økonomi, dokumentation, digitalisering og pårørendesamarbejde.

Mens samfundet har ændret sig, så er menneskets eget indre "styresystem" stadig version 1.0, som satte os i stand til at overleve på den østafrikanske savanne for adskillige tusinde år siden. Den evolutionære udvikling har mindst talt ikke fulgt med samfundsudviklingen.

Det udgør et kæmpe paradoks, at vi som art ikke er gearret til at leve i det samfund, som vi selv har skabt. Det er værd at interessere sig for dette paradoks. Vi har skabt et samfund med "vilde problemer", som vi forventer skal løses af offentlige ledere.

I følge en undersøgelse for BFA Velfærd og offentlig administration og BFA Finans i 2020-2021, så er lederens virkelighed, "at de ofte skal skabe resultater i en kontekst præget af til tider kraftige krydspres mellem f.eks. mange krav, begrænset tid og høje forventninger fra lederen selv og fra omgivelserne". Rapporten konkluderer, at dette krydspres har stor indvirkning på lederens psykiske arbejdsmiljø sammen med en række andre faktorer.

Dette er værd at have sig for øje, når vi ser på lederens psykiske arbejdsmiljø, anno 2024.

Lederne mødes i dag af mål og forventninger, som flytter sig hele tiden, og som indeholder faktorer, lederne ikke har kontrol over, men hvor de alligevel forventes (og i nogle tilfælde måles på) at lykkes.

Hvad gør det ved lederne?

– Og hvad kan lederne gøre ved det, som det gør ved dem?

Det kommer jeg tilbage til, men først skal vi omkring to forståelsesmodeller, IGLO modellen og Compassion-modellen.

Samfund, IGLO og nervesystemet

I mit gamle speciale foreslog jeg at anskue lederens psykiske arbejdsmiljø i IGLO-modellen. IGLO står for Individ, gruppe, leder og organisation.

Modellen har tilbudt en helhedsorienteret forståelsesramme, og modellen anerkender, hvordan disse fire niveauer interagerer og gensidigt påvirker hinanden. Denne tænkning har fungeret godt i mange år,

Da det, som nævnt, er blevet væsentligt mere komplekst at være leder i dag, end det var for 30 år siden, vil jeg gerne introducere samfundsniveauet og individernes indre liv (nervesystem, tanker, forestillinger og følelser), som noget, der influerer på lederens psykiske arbejdsmiljø, og som understreger vigtigheden af at interessere sig for dette og skabe gode rammer for lederne.

I dag kan vi tale om NIGLOS (nervesystem, individ, gruppe, ledelse, samfund).

Bare tænk på Corona som en samfundsmæssig begivenhed, der fik stor betydning for blandt andet det specialiserede socialområde. Pandemien påvirkede organisationen, det var lederne, der styrede organisationen igennem Corona. Det var lederne, der skulle skabe ro og lede de grupper, der skulle samarbejde på nye måder.

Pandemien bød på komplekse situationer, hvor der ikke fandtes standardløsninger. Her var det afgørende, at lederne kunne holde deres eget nervesystem i ro for på denne måde at skabe lidt tryghed i en ukendt og potentielt farlig situation. Meget kommunikation foregik fra lederens nervesystem til medarbejdernes nervesystem, til borgernes og de pårørendes nervesystem.

Tilbage til Tanja og Sina, der har navigeret i de komplekse udfordringer med fokus på at opretholde et sundt psykisk arbejdsmiljø i en verden, der konstant forandrer sig.

Tanja har aktivt arbejdet på at implementere strategier for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for lederne i Samstyrken. Det har hun gjort ved at indføre gruppesupervision, enkeltsupervision og duosupervision for sin ledergruppe. I det forgangne år har hun og ledergruppen arbejdet systematisk med det psykiske arbejdsmiljø, og på ledermøderne er der et fast punkt, der handler om, at overlast af lederens arbejdsmiljø italesættes og synliggøres.

Alt dette stimulerer en åben kultur, hvor sårbarheden anerkendes, og tillid kan opstå.

Al forskning viser, at relationerne mellem os selv og vores kolleger har stor betydning for vores trivsel. Ledere arbejder alene, så det særlige fokus på pleje af ledergruppen kan ikke gentages nok.

Lederens psykiske arbejdsmiljø er ikke en individorienteret affære. Det handler i høj grad om at opbygge psykologisk tryghed i ledergruppen.

Som en leder med mange års erfaring har Sina set og mærket vigtigheden af personlig udvikling og omsorg i lederskabet. Hun er fortalende for en ledelsesstil, der vægter medfølelse og empati højt.

Hun er meget opmærksom på at være i balance, så hun kan påvirke teamets dynamik, engagement og faglige præstation. Hendes eget psykiske arbejdsmiljø får betydning for, hvordan hun kan tage ledelse af det psykiske arbejdsmiljø for sine medarbejdere. Hun understreger vekselvirkningen mellem gruppens trivsel og hendes trivsel sådan her:

Det betyder meget for min trivsel at have et godt hold, at kunne se en fremtid og mere gejst. En gruppedynamik, der trækker i retning af omsorg for hinanden, så fagligheden kan gro.

I mit gamle speciale havde jeg skrevet et helt afsnit om, hvordan lederen kunne arbejde med sit eget nervesystem, sin evne til følelsesregulering og sin egen indre ro. Jeg foreslog, at lederen brugte afspændingsøvelser, åndedrætsøvelser og visualisering med henvisning til, at lederen kunne komme i ro og balance.



Censoren borede i det og spurgte, om jeg i ramme alvor kunne forestille mig, at ledere skulle sidde og holde pause på den måde. Jeg fastholdt mit synspunkt med henvisning til, at en leder, som er i stand til at opretholde sin egen indre balance, vil have mere energi, træffe bedre beslutninger og bidrage til et bedre psykisk arbejdsmiljø for sine medarbejdere.

I dag er det heldigvis helt almindeligt at tale om mindfulness og åndedrætsøvelser, nervesystem, og følelsesregulering i en arbejdspladskontekst.

Lederens indre liv skal mødes med compassion

Fra et uendeligt antal af samtaler med ledere ved jeg, at lederens indre liv i form af tanker, forestillinger, og følelser fylder noget for dem og påvirker dem.

I perioder med organisatorisk pres og samfundsmæssige kriser kan også ledere få såkaldte trusselstanke og blive anspændte, hvilket påvirker nervesystemet og kroppens hormonelle responser. Når det sker, så lander organismen i en tilstand af ubalance, altså stress.

Stor var min glæde derfor, da jeg for ca. 10 år siden faldt over Paul Gilberts Compassion-model, som fremhæver vigtigheden af medfølelse, tryk, sikker tilknytning, restitution og refleksion.

Det var lige dén brik, jeg manglede for at skabe koblingen mellem lederens ydre adfærd og indre liv. Jeg kunne også bruge Compassion-modellen til at skabe en kobling mellem relationerne og måden at møde andre på i hele værdikæden. (Borgeren bliver mødt af medarbejderne, medarbejderne bliver mødt af lederne, lederne bliver mødt af gode organisatoriske rammer).

Paul Gilberts grundmodel tager udgangspunkt i inddelingen af hjernen i tre systemer, som har sikret menneskeartens overlevelse op igennem evolutionen:

1. Trussels- og selvbeskyttelsessystemet
2. Motivationssystemet
3. Det beroligende system

Trusselsystemet er det stærkeste system. Det identificerer trusler og beskytter os imod dem via kæmp/flygt/frys adfærd. Det har som formål at hjælpe os med at overleve. Systemet er knyttet an til stærke følelser som vrede, angst og væmmelse, og det reguleres af stresshormonerne adrenalin, noradrenalin og kortisol.

Det andet system kaldes populært sagt for motivationssystemet. Motivationssystemet opmuntrer os til at opstille mål, forfølge mål og skaffe de ressourcer, vi har brug for. Det er knyttet til de følelser, vi opfatter som positive, f.eks. glæde, og begejstring. Disse følelser motiverer os til at yde noget ekstra for at opnå de resultater, vi ønsker.

Systemet reguleres primært af hormonet dopamin – også kendt som belønningshormonet. Indimellem motiveres vi derfor til at overskride vores egne grænser i jagten på at opnå succes, penge, status, prestige – og dopaminkicket.

Det tredje system kaldes det beroligende system og er det svageste af de tre systemer, selvom det også er afgørende for vores overlevelse som art og individ. Systemet rummer følelser såsom tryk, tilfredshed, omsorg, venlighed, kærlighed og forbundethed. Det er forbundet til lykkehormonet Oxytocin, der udløses ved nærvær, kontakt, accept, ro og balance.

Det beroligende system har en forgrening ind i den parasympatiske del af det autonome nervesystem. Det betyder, at kroppen samler energi, når systemet er aktivt, i modsætning til de to andre systemer, hvor kroppen bruger energi.

Det er netop balancen mellem de tre systemer, der bestemmer hvor meget energi, vi har, og det er derfor vigtigt, at vi opnår evnen til at regulere systemerne gennem vores tanker og adfærd.

Det er nemlig lederens egen indre balance mellem disse tre systemer, der i lighed med de organisatoriske rammer, har betydning for hans/hendes funktionsniveau og langtidsholdbarhed.

Lederens psykiske arbejdsmiljø er altså et samspil mellem organisatoriske rammer, den psykologiske tryk i ledergruppen og lederens egen indre evne til følelsesmæssig regulering.

Derfor NIGLOS og ikke blot IGLO

Nu er det bare sådan, at de fleste organisatoriske rammer og ydre (samfundsmæssige) begivenheder aktiverer vores trusselssystem eller vores motivationssystem. Altså de systemer, der bruger energi.

Vores moderne verden og lederens arbejdsliv har udviklet sig sådan, at vi skal opfylde måltal, at vi oplever en stor mængde forandringer, som rummer uigennemskuelige konsekvenser og dermed et kontroltab. Vi skal konstant tilpasse os nye situationer, og dagen går sjældent som planlagt. I

den moderne verden og på den moderne arbejdsplads er der rigeligt med situationer, der kan aktivere trusselsystemet. Det kan vi ikke lide, for det giver faktisk et fysisk ubehag i form af hjertebanken, sved, uro i kroppen, spændinger, svimmelhed osv. Populært kaldet stresssymptomer.

Vi har en indbygget tendens til at søge imod motivationssystemet, for dér kan vi opnå mål, succes og glæde, og det kan vi meget bedre lide, end vreden, angsten og væmmelsen, som bor i trusselsystemet. Stien i hjernen, som leder væk fra trusselsystemet og henimod motivationssystemet, er bred og veltrampet.

Når vi føler os truede og får trusselstanker ("jeg er ikke dygtig nok", "jeg klarer aldrig dette her", "jeg står helt alene med dette problem og aner ikke, hvordan jeg skal løse det"), så vil vi ofte forsøge at gå i kamp med udfordringerne, og vi vil blive målsøgende og fokuserede på, hvordan vi skaffer de fornødne ressourcer til at komme i mål. Vi vil forsøge at fikse det!

Vi kommer altså nemt til at pendle mellem de to systemer, trussel og motivation, der begge bruger kroppens energi.

Det er slet ikke bæredygtigt. Det gør os udmattede, og det hjælper os ikke til at træffe gode og bæredygtige beslutninger.

Når vi har travlt og er pressede, så stopper vi sjældent op og tillader os at trække vejret dybt eller at lade hjernen få en pause og fordybe os i samtaler, der skaber nærvær med andre.

Men – det er lige netop dét, vi har brug. Vi har brug for nærværet med de andre. Det er dét, der er essensen af compassion. At vi er åbne over for vores egen tilstand og andres tilstand – at vi forbinder os med hinanden. Det er derfor, at afspænding, åndedrætsøvelser og visualisering af ressourcer er en god ide – endda i arbejdstiden.

Hvad skal lederne gøre ved det, som samfundets krav, de organisatoriske rammer og deres egne indre reaktioner gør ved dem?

Jeg har talt med mange ledere i årenes løb, som har været i pressede situationer, hvor de har oplevet klassiske stressreaktioner, som udgår fra trusselstanker, der hænger sammen med følelser som vrede, frygt, afsky, skam og kropslige responser såsom ondt i maven, brækfornemmelser, hovedpine osv.

Det har naturligvis en stor betydning for lederens samlede trivsel, og det er derfor, jeg til stadighed vil fastholde, at restitution og refleksion samt gode relationer og støtte fra andre er vitale faktorer for ledernes trivsel. Sina fortæller, hvad det betyder for hende at få hjælp og støtte samt føle sig forbundet.

Jeg kan godt få hjælp fra mine lederkolleger, og jeg er blevet god til at søge hjælp hos andre. Jeg opsøger dem, jeg har tillid til, så den sociale kapital er i vækst. Vi deler sårbarheden, og min egen leder gør sig også sårbar. Det betyder, at jeg kan mærke ham og forbinde mig til ham. Det betyder meget for mit arbejdsmiljø, at jeg kan mærke min leder.

Når man sætter Compassion-modellen ind i en arbejdspladskontekst, kan modellen bruges i forholdet mellem medarbejdere og de mennesker, de hjælper, og som en ledelsesstrategi. At lede med medfølelse betyder at anerkende de psykiske udfordringer (nogle vil kalde det belastninger), som både lederne og medarbejderne står overfor og at skabe et arbejdsmiljø, hvor åbenhed, forståelse og støtte er fundamentale værdier, omsat til handlinger. Supervision er en god ramme for, at dette kan ske.

Ifølge Tanja er denne medfølelse vigtig i hele værdikæden, og den skal understøttes af organisatoriske rammer såsom kontinuerligt og struktureret arbejde med ledernes psykiske arbejdsmiljø, supervision for lederne og plads til et fast punkt på ledermøderne, hvor overlast af ledernes arbejdsmiljø italesættes og synliggøres. Tanja har truffet et valg om at bruge de svære situationer som anledninger til at sætte lys på det, som er svært og tale om det. Formålet er at skabe forståelse og interesse for hinanden i ledergruppen, og målet er trykthed mellem lederne. En svær situation er således en invitation til sårbarhed og medfølelse.

Det handler om at være villig til at vise omsorg hele vejen igennem – fra chefniveauet, til lederniveauet, til medarbejderne og borgerne samt de pårørende. Den vigtigste investering i min økonomi er supervision af lederne og supervision for medarbejderne, fortæller Tanja

Så set gennem compassion-modellens linse giver det god mening at passe godt på lederne, så de kan passe godt på medarbejderne, som skal passe godt på borgerne.

Man kan vel kalde det for rettidig omsorg i hele værdikæden.