

Netværk for Ledere i Balance

Evalueringsrapport af netværk som forebyggelse og håndtering af stress blandt ledere



Trine Ry og Tanja Kirkegaard

”

Det har enorm stor betydning, at vi alle sammen har siddet med ledelsesopgaver og har siddet med store porteføljer ift. ansvar på forskellige måder....

Vi er dem, der forventes at kunne løse virksomhedens problemer, og når vi fejler, så fejler virksomheden, og på den måde sparrer vi jo aldrig nedad. Man stiller sig jo ikke overfor en, man har ansvaret for, og siger: ”Jeg tror sgu, jeg er lige ved at gå ned med stress”. Så det med at have nogle at spejle sig i og sparre med, som for mit vedkommende er uden for mit område, altså at man er relationsfri, når man starter i det her forum.

Indhold

Forord	5
Baggrund	6
Formål	7
Målgruppe	8
Summary	8
Koncept og forløbsbeskrivelse – Netværk for Ledere i Balance	9
Rekruttering og deltagere	14
Kvantitativ evaluering	16
Resultater	17
Kvalitativ evaluering	20
1. Ændringer i tanker og handlinger	21
2. Rollen som leder og det gode liv	25
3. Betydningen af fællesskab	26
4. Udfordringer ved konceptet	28
Konklusion	29
Perspektivering	31
Litteraturliste	32
Bilag 1. Projektets faser	33
Bilag 2. Henvendelser, der ikke blev til deltagelse	34



Forord

Netværk for Ledere i Balance er et udviklingsprojekt støttet af Velliv Foreningen

Projektet har afprøvet en metode, hvor fællesskaber skal forebygge, at ledere udvikler alvorlig stress. Med netværk som interventionsform flyttes fokus fra lederstress som et individuelt anliggende til noget den enkelte håndterer sammen med andre ligesindede.

Projektet er varetaget i et samarbejde mellem konsulent Dorthe Fogh Iversen, terapeut Anine Boisen, yogaterapeut Mia Mourier og konsulent og projektleder Trine Ry. Denne evaluering er udarbejdet i et samarbejde mellem projektleder Trine Ry og forsker Tanja Kirkegaard.

Tak til Velliv Foreningen, der har støttet projektet.

Baggrund

Projekt "Netværk for ledere i balance", er et toårigt udviklingsprojekt, støttet af Velliv Foreningen, der har fundet sted i perioden 2021-2023, hvor 18 ledere med stresssymptomer i 3 netværksgrupper har støttet hinanden i at få en bedre balance. Projektet har afprøvet en metode, hvor fællesskaber skal forebygge, at ledere udvikler alvorlig stress.

*Med netværket flyttes fokus fra lederstress
som et individuelt anliggende til noget, den enkelte
håndterer sammen med andre ligesindede.*

Når det er relevant at sætte fokus på ledere med stress, skyldes det flere ting. Utallige undersøgelser dokumenterer, at mange ledere rammes af stress, og op mod hver femte leder bliver sygemeldt med stress (se f.eks. Dansk Magisterforening, 2019). Et særligt problem ved lederstressen er, at en stresset leder ikke kun er et problem for lederen selv. En stresset leder kan stresser en hel afdeling eller hel organisation, da lederes stress smitter (Skakon & Kirkegaard, 2017).

Forskningsmæssigt er lederes arbejdsmiljø ikke i fokus i samme grad som medarbejderes arbejdsmiljø. De studier der er lavet, peger på stressorer som:

- en stor arbejdsbelastning (Styhre & Josephson, 2006; Udod et al., 2017),
- fragmenterede arbejdsopgaver (Udod & Care, 2013; Tengblad, 2006),
- et stigende tidspres og et stort ledelsesspænd (Lee & Cummings, 2008)
- og oplevelsen af et krydspres mellem øvre ledelse og egne medarbejdere (Van Bogaert et al., 2014).

*Det er efterhånden veldokumenteret at social støtte er en buffer ift.
stress og kan derved modvirke de krav, man oplever i arbejdet.*

Social støtte er ressourcer man modtager fra andre blandt ens sociale relationer som direkte eller indirekte hjælper en ift. et specifikt problem (Lundquist, et al., 2018).

Studier viser, at social støtte blandt ledere er associeret med:

- nedsat stress og nedsat følelse af pres (Lindholm, 2006),
- lavere sygefravær (Stoetzer et al., 2014),
- en bedre work-life balance (Turner & Mariani, 2006)
- samt en bedre performance (Cullen-Lester et al., 2016).

Desværre viser flere studier også, at der er en lavere grad af oplevet social støtte blandt ledere sammenlignet med medarbejdere (Lundquist et al., 2016) og mange ledere oplever sig alene og ikke som en del af et fortroligt fællesskab (Andersen 2002).

De studier der har forsøgt at finde en forklaring på dette, peger på at opretholdelse af et image af at være kompetent er vigtig for ledere ift. at forblive accepteret som en autoritet og bibeholde organisationens tillid og det kan afholde ledere fra at søge hjælp hos andre (Mencl et al., 2017).

Ligesom forskning peger på, at det er svært at skabe fortrolighed i ledergrupper på arbejdspladser (Trillingsgaard 2011). Dette handler blandt andet om en manglende lyst til at blotte sig i forhold til kolleger, og at lederne oplever sig som indbyrdes konkurrenter.

Skam er en kendt følgevirkning af stress (Pedersen, 2016), og for ledere er stress særlig skamfuldt, fordi stressen kan sætte spørgsmålstejn ved ledernes evne til at kunne varetage et lederjob og derved spørgsmålstejn ved deres identitet og også deres økonomiske fundament (Hansen og Ry 2020).

Særligt ledere i mindre virksomheder kan have svære vilkår for at skabe et fortroligt rum, fordi der er ingen eller få ledere at skabe netværk med.

Man kan også se, at mange ledere finder det svært at søge social støtte fra mennesker på arbejdspladsen, specielt hvis det har at gøre med at føle sig stresset og have et for stort arbejdspress (Lundquist et al., 2018), og derfor søger ledere ofte støtte ift. stress og arbejdspress uden for arbejdet (Ibid.).

Formål

Formålet med "Netværk for Ledere i Balance" er at skabe fællesskaber for ledere, der forebygger og afhjælper stress.

Projektet har ønsket at tilbyde en ny tilgang til forebyggelse og løsning af stressproblematikker, idet projektet samler belastede ledere i netværk, i stedet for udelukkende at tilbyde dem individuelle samtaleforløb.

Målet for den enkelte leder er, at stressen ikke udvikler sig til en sygdomsmelding, og at lederen derimod genetablerer den gode balance og kommer styrket ud på den anden side.

Formålet med udviklingsprojektet har været at afprøve om etableringen af et forløb med netværk som fortrolige fællesskaber kan give effekt og at evaluere på den valgte metodik og forløbsdesign.

Målgruppe

Projektets målgruppe er belastede ledere fra små og mellemstore private virksomheder.

Netværket er designet til ledere, der oplever stresssymptomer og ønsker at opnå en bedre balance i deres arbejdsliv.

Oprindeligt var netværket ikke åbent for ledere, der var sygemeldte med stress, men vi besluttede at ændre dette undervejs, således at sygemeldte ledere også kunne deltage, hvis de fandt det relevant.

Det var en forudsætning, at ledernes virksomheder godkendte deres deltagelse i netværket.

En sekundær målgruppe for projektet er disse virksomheder, da projektet sigter mod at give dem mere viden om, hvordan de kan håndtere ledere med stress.

Summary

Projektet har afprøvet en metode, hvor fællesskaber skal forebygge, at ledere udvikler alvorlig stress.

Med netværk som interventionsform har projektet flyttet fokus fra lederstress som et individuelt anliggende til noget, den enkelte håndterer sammen med andre ligesindede.

Denne evalueringsrapport konkluderer, at udviklingsprojektet som et pilotprojekt har været succesfuldt og kan fremvise gode resultater:

- Det er lykkedes at rekruttere ledere, der er belastede.
- Forløbet haft en god effekt for lederne.

Mens lederne ved opstart var på et stressniveau, der er bekymrende, er de ved afslutningen uden for bekymringsniveau. Ligeledes ses det, at ledernes trivsel er højere, når de stopper forløbet, end da de begyndte.

- Konceptet og metoden virker lovende

Dette gælder i forhold til etableringen af et netværk som et fortroligt fællesskab for ledere på tværs af virksomheder.

Det gælder desuden i forhold til designet af forløbene med en sammensætning af faciliterede netværksmøder og individuelle samtaler.

Strukturen for netværksmøderne og de valgte temaer har været relevante, ligesom den overordnede narrative og løsningsorienterede metodiske tilgang har været gavnlig.

Lederne giver i evalueringen udtryk for, at forløbet har haft betydning for deres tanker og handlinger.

Afslutningsvis opstiller evalueringsrapporten tre mulige spor til videre undersøgelser:

- Resultaterne i dette pilotprojekt, skal tages med de forbehold, at pilotprojektet har omfattet en lille population, samt at vi ikke ved, hvilke andre forhold i de deltagende ledes liv,

der kan have haft betydning for deres stressniveau. Derfor vil det være relevant at undersøge fællesskabets betydning for ledere i et større projekt med både en større population samt i et kontrolleret forskningsdesign

- At undersøge om en større grad af homogenitet i ledernes baggrund og situation, trivselsniveau, arbejdsmæssige kontekst eller andre forhold vil kunne føre til en større effekt
- At undersøge i hvilket omfang en udvidelse eller en overbygning kan have effekt dels i forhold til ledernes trivsel og oplevelse af stress og dels i forhold til at fastholde det lærte.

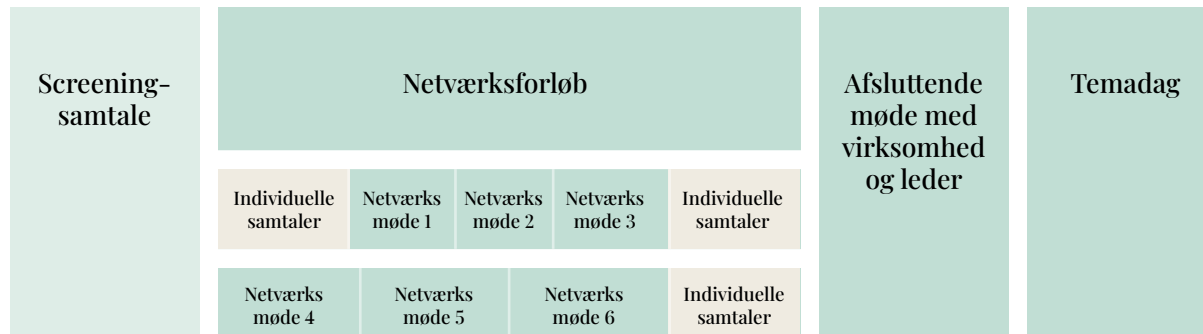
Koncept og forløbsbeskrivelse – Netværk for Ledere i Balance

Forløbet i Netværk for Ledere i Balance indeholdt

- en screening af alle interesserede ledere,
- 3 individuelle samtaler og
- 6 professionelt faciliterede netværksmøder.

Der var desuden et tilbud om at afholde et afsluttende møde imellem virksomhed og leder.

Derudover blev der afholdt en afsluttende temadag for alle deltagere og deres virksomheder



Netværksmøderne strakte sig over imellem 6 og 8 måneder.

2022										2023		
Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
Netværk 1												
		Netværk 2										
							Netværk 3					

Opstartssamtalen

Formålet med den indledende individuelle samtale var dels at få beskrevet en baseline og dels at vurdere lederens stressniveau, lederens belastningsfaktorer og lederens ressourcer.

Der var tre ting, der stod særligt frem oven på de individuelle samtaler:

- De individuelle samtaler viste, at der var forhold i arbejdsmiljøet, der var medvirkende til, at lederne havde udviklet stresssymptomer, men lederne havde tendens til at individualisere problemet og forstod sig selv som årsag til, at de udviklede stress, og de lagde til grund, at de ikke var dygtige nok.
- Det var svært for en del af lederne at "erkende", at de var belastede på en sådan måde, at vi kunne kalde det stress. Stress blev for en del af lederne associeret med sygdom og svaghed, hvilket de ikke ønskede at identificere sig med. Dette medførte, at vi i højere grad begyndte at italesætte lederne som belastede i stedet for lederne som stressede.
- Lederne strategier, når de havde travlt, var at arbejde hurtigere og mere, hvilket betød færre pauser og at de hverken derhjemme eller på arbejdet brugte tid på restitution eller oplevelser, der gav dem livskvalitet.

Netværksmøder

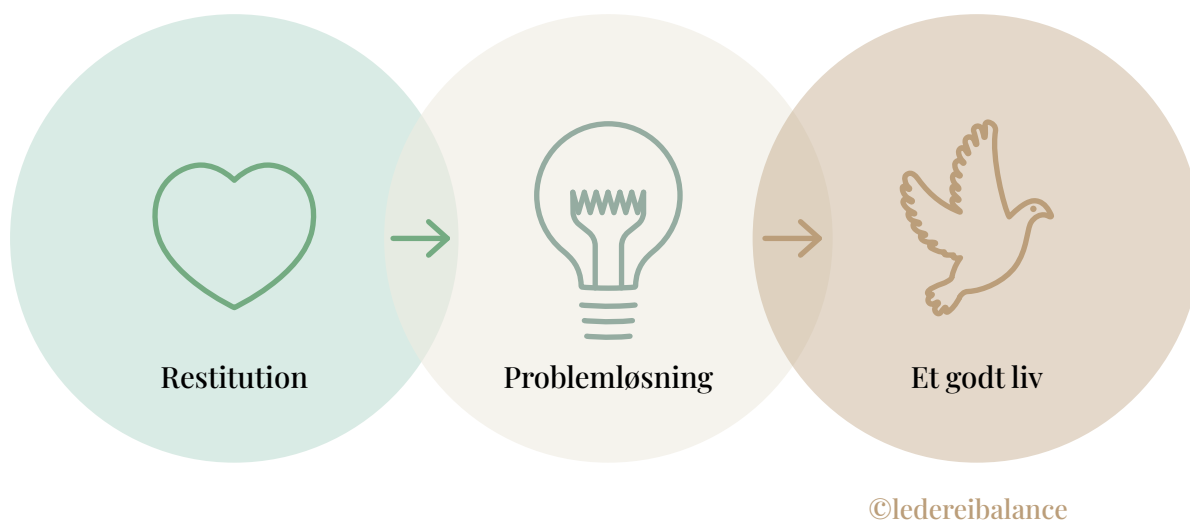
Der er afholdt i alt 18 netværksmøder, 6 netværksmøder for hver af de 3 netværk.

Formålet med at samle lederne i netværksgrupper har været at bibringe en form for social støtte, som ledere i lavere grad oplever, og at etablere et fortroligt fællesskab.

Metodisk arbejdes der ud fra den narrative og løsningsorienterede metode. Der arbejdes således nysgerrigt og udfoldende, men også løsningsfokuseret i forhold til, hvilke handlinger lederen skal foretage for at blive mindre belastet.

Møderne indeholdt en kombination af restitution/yoga, faciliteret samtale i gruppen, gruppearbejde og individuelt arbejde.

Netværksmøderne var struktureret ud fra tre delementer som er afbilledet nedenfor og som i dette afsnit gennemgås.





Restitution

Når vi belastes, reagerer kroppen med et fysiologisk stressrespons. I stress er vores krop og sind sporet ind på kamp- og flugtsystemet, som understøttes af det sympatiske nervesystem. Det vil sige, at vi er sporet ind på aktivitet og forandring.

I Netværket starter alle møder med restorativ yoga, som understøtter det parasympatiske nervesystem. Det vil sige, at vi bliver sporet ind på afslapning og restitution. Formålet med at starte møderne med restitution er at skabe et roligt og afslappet rum. Og derudover at inspirere og understøtte lederne i restitutionspraksis. Til dette formål har yogaterapeut Mia Mourier indspillet lydfiler med åndedrætsøvelser, og deltagerne har desuden haft eksklusiv adgang til en yogainstruktion på YouTube.

Det var desuden et ønske, at lederne fik en bedre kropslig fornemmelse, og at de i stedet for at opfatte stresssymptomerne som irriterende, kunne begynde at opfatte dem som kroppens måde at støtte dem i at stoppe op.

Lederne undervises derudover i betydningen af restitution, og de undersøger sammen, hvordan de bedst kan restituere.

For alle lederne vedkommende gjaldt det, at det første, de nedprioriterede, når de havde travlt, var restitution. Der var også en tendens til, at der var en overvægt af målfokuseret træning med høj puls, i stedet for restitution med fokus på at få ro på nervesystemet.

Problemløsning

Udgangspunktet for Netværket er, at lederen skal have løst de problemer, der har forårsaget stresssymptomerne, hvis de skal have en bedre balance.

Lederne har i netværket arbejdet med, hvad der belaster dem, og hvilke belastninger der særligt fører til, at de får stresssymptomer. De har desuden undersøgt, hvilke belastninger de kan ændre på, og hvilke der er vilkår, de ikke har indflydelse på. Lederne har ved siden af netværket gjort en stor indsats for enten at få løst deres problemer eller at få dem omdefinert eller fællesskabsgjort, så det ikke alene er lederens ansvar at løse problemerne.

Ledernes problemer var påvirket af deres forskellige arbejdskontekster, men nogen af de problemer, der gik på tværs, var:

- Ejerledere af mindre virksomheder, som ikke havde holdt ferie i flere år.
- Virksomheder, der kæmpede med økonomien.
- Ledere, der var blevet ramt på deres værdier, fordi de ikke var enige i de værdier, de skulle udleve som mellemledere.
- Ledere med en meget stor ledelsesportefølje og som derved både fik problemer med tid og kvalitet i arbejdet.
- Alenehed om svære opgaver.

Lederne undersøgte i Netværket årsagerne til, at de har ignoreret signaler fra deres krop om at sætte farten ned og ændre retning. Ligesom de så nærmere på, hvordan ledernes egne forventninger spiller en rolle i denne sammenhæng og hvordan omgivelsernes påvirker lederne.

Selvom lederne kommer fra forskellige miljøer, er der visse fællestræk, der går på tværs af dem. Dette inkluderer dyder som pligtopfyldelse, ansvar og et ønske om at præstere. Desuden har lederne en identitet præget af at være dygtige problemløsere og have en tro på, at de kan opnå, hvad de vil. Deres strategier er ofte præget af at øge tempoet, bide tænderne sammen og nedprioritere deres eget velbefindende. Derudover er lederne meget engagerede i deres arbejde.

Et godt liv

Temaet "et godt liv" blev tilføjet efter de første indledende samtaler, hvor det blev tydeligt, at mange af lederne oplevede, at deres arbejdsliv havde fået store konsekvenser for deres privatliv, og at de derfor var gået på kompromis med vigtige værdier i deres liv.

I løbet af hele forløbet har der derfor været en gennemgående tråd, der har fokuseret på, hvilke ønsker lederen har for sit liv, også uden for arbejdslivet. Netop dette fokus har for mange af lederne haft betydning for, at de har taget deres stresssymptomer alvorligt.

Lederne har både været optagede af, at arbejdslivet ikke bare skal overleves, men også skal give energi og være inspirerende, og de har været optagede af at prioritere familie og venner samt fritidsinteresser højere.

Midtvejssamtalen og den afsluttende samtale

Alle deltagere havde mulighed for at modtage en individuel midtvejssamtale. Formålet med den individuelle midtvejssamtale var, at lederen kunne forholde sig til og reflektere over, det erfarede og hvordan det bedst muligt omsættes til praksis.

Alle deltagere havde desuden mulighed for at modtage en afsluttende samtale. Formålet med den afsluttende samtale var at opsummere deltagernes læring, samt drøfte hvordan læringen i praksis omsættes og fastholdes.

Struktur for møderne

Alle møderne foregik på Frederiksberg på Sjælland fra klokken 8.30-11.30. Møderne har været lagt i arbejdstiden, da deltagelse i arbejdstiden, trods travlhed, er lederens første skridt i retning af at tage stresssymptomerne alvorligt.

Møderne blev afholdt i en lille sal med yoga i den ene ende og gruppesamtale på stole i en rundkreds i den anden ende. Møderne blev afholdt et sted, hvor der afholdes terapisaftaler, hvilket betød, at vi også uden for lokalet skulle tale sagte sammen.

Det har været essentielt at få skabt et rum, der er roligt. Alle møderne har startet op med restitution, og 4 ud af de 6 gange har møderne begyndt med yogaøvelser instrueret af yogaterapeut fra Yogalicious, Mia Mourier. Deltagerne har derfor mødt op i løst tøj.

Til alle møder er der udarbejdet et program, som lederne er blevet introduceret til på dagen.

For at skabe mest mulig trykthed er alle møder, ud over yoga, startet og sluttet på samme måde. Alle møder er startet med en indledende "siden sidst-runde" og afsluttet med "hvad tager jeg med mig fra i dag-runde".

Processuelt har der været fokus på at støtte lederne i at inspirere og relatere sig til hinanden.

Temadag

Den 18. april blev der afholdt temadag for deltagende ledere og deres virksomheder. Der deltog 14 ledere, og derudover deltog 8 virksomhedsrepræsentanter. Formålet med dagen var at videregive og drøfte erfaringer og viden samt give anbefalinger til virksomhederne med afsæt i projektet.

Dagen bestod af:

- Lederfortællinger fra forløbene, Netværk for Ledere i Balance
- Essenser fra evaluering perspektiveret af forskning v. evaluator, Tanja Kirkegaard, psykolog, PhD v. Aarhus Universitet
- Virksomheders forebyggelse og håndtering af lederes stress v. Trine Ry, Netværk for Ledere i Balance
- Læringspointer til virksomheder, dialog i grupper og fælles opsamling
- Præsentation af "Det store fordybelseseksperiment" og "Jagten på den perfekte pause" v. Signe Bjørg Lyck, projektleder for Future Work Lab.

Råd til virksomhederne

Som ovenfor beskrevet fik virksomhederne, udover viden om hvad der særligt kendetegner ledere med stress, råd om, hvordan de kan forebygge og håndtere stress blandt deres ledere.

Hvordan forebygger virksomheder stress blandt ledere

- I fællesskaber tale om, hvad der skaber belastninger i vores organisation.
- Handle på de problemer, der viser sig at belaste mest (de 10 procent sværeste opgaver er man ikke alene med).
- I fællesskaber tale om, hvad der skaber energi og arbejdsglæde.
- Handle, så de faktorer bliver mere dominerende.
- Indføre restitutions- og refleksionsvenlige miljøer: Stilhed, pause, gåture, refleksions- og fordybelsestid.

Når ledere rammes af stress, har projektet følgende råd til virksomheder:

- Udarbejd en strategi for forebyggelse og håndtering af stress blandt ledere.
- Bland jer i lederes trivsel.
- Tag højde for, at lederne skal kunne bevare deres værdighed og handlekompetence, selvom de er stressede.
- Giv muligheder for, at lederne kan deltage i netværksorienterede løsninger i stedet for kun individuelt orienterede løsninger.

Ledernes deltagelse i netværket og virksomhedernes deltagelse i temadagen, har i mange af virksomhederne ført til et større fokus ikke kun på lederes stress, men på tilrettelæggelse af et mere restitutions- og refleksionsvenligt arbejdsmiljø.

Rekruttering og deltagere

Rekruttering af lederne er foregået via opslag på LinkedIn samt direct marketing mails til nøglepersoner i vores netværk. Pharma Danmark og Den Danske Dyrlægeforening har desuden annonceret i deres fagblade/nyhedsbreve.

Alle ledere, der har henvendt sig, har været igennem en telefonsamtale på ca. en time for at afklare, om de tilhørte målgruppen, og om tilbuddet var det rette for dem.

Deltagende ledere

Projektet fik i alt henvendelser fra 20 ledere i målgruppen, der ønskede at deltage. Og måtte således afvise 2, da der ikke var flere pladser.

De 18 ledere kommer fra 17 forskellige virksomheder, på nær en enkelt større, alle små og mellemstore virksomheder.

De fordeler sig som følgende:

- Ansat i privat virksomhed: 6
- Ejerledere: 6
- NGO: 5
- Kulturinstitution: 1

Gruppen af deltagende ledere kan desuden beskrives således:

- 6 mænd
- 12 kvinder
- 17 deltagere er kommet fra Sjælland og 1 deltager fra Jylland
- 5 deltagere har ledere, der refererer til dem.
- 5 ejerledere har ikke andre ledere i deres organisation
- 3 ledere refererer til en bestyrelse
- 5 ledere er førstelinje ledere

Der er 17 ledere der gennemførte forløbet, en enkelt sprang fra efter 1 møde, idet hun allerede var i god trivsel og uden stresssymptomer.

Erfaringer med stress

Det var et kriterium for deltagelse, at man kendte til at have stresssymptomer. Hovedparten af lederne viste sig at have erfaringer med mere alvorlig stress:

- 6 deltagere har været sygemeldt op til eller under forløbet.
- 5 deltagere har tidligere i deres arbejdsliv været sygemeldt med stress.
- 7 deltagere har ikke erfaring med at være sygemeldt med stress.

Henvendelse fra ledere, der ikke blev deltagere

Dialogen med de interesserede ledere inden deltagelse var afgørende idet en del efterfølgende viste sig ikke at leve op til kriterierne for deltagelse, eller på baggrund af information vurderede, at det ikke var det rette tilbud for dem. Projektet var i dialog med 16 ledere, der ikke blev deltagere i Netværket (se bilag 2 for liste)

Kvantitativ og kvalitativ evaluering

En vigtig del af projektet har været at dokumentere, hvilken effekt projektet har haft for ledernes trivsel og stressniveau. Vi har derfor valgt en kombination af kvalitativ og kvantitativ dokumentation.

Projektet har indeholdt flere forskellige komponenter, både netværk og individuelle samtaler, ligesom effekten i høj grad også har været afhængig af de vilkår, lederne havde ved opstart og afslutning. Det er ikke muligt ved denne evaluering at lokalisere betydningen af de enkelte dele.

Vi har ved opstart og ved afslutning anvendt spørgeskemaer, som deltagerne har udfyldt. Kvalitativt har forsker Tanja Kirkegaard udført semistrukturerede fokusgruppeinterviews med deltagerne og foretaget en analyse af data.

Kvantitativ evaluering

Deltagerne har udfyldt PSS10 og WHO 5 spørgeskemaer i forbindelse med opstart af forløbet og afslutning af forløbet. Der er udfyldt 15 spørgeskemaer ved opstart og afslutning.

Nedenfor gennemgås PSS10 og WHO 5 skemaer. Deltagerne vurderede også deres stressniveau ift. Stresstrappen (Friis Andersen & Kingston 2016), men data gennemgås ikke i evalueringen, idet det var svært for deltagerne at indplacere sig på stresstrappen, da de ofte kunne genkende symptomer fra flere trappetrin. Dernæst er de skemaer, vi vælger at tage med i denne evaluering, skemaer der ofte anvendes i evalueringer og derfor er validerede og sammenlignelige.

PSS10

Cohen's Perceived Stress Scale (PSS; Cohen & Williamson, 1988) måler den generelle (kaldet generiske eller uspecifikke) selvopfattede stressgrad i hverdagen med 10 items. PSS er velvalideret i Danmark (såvel som udlandet) og befolkningsnormer haves (Stigsdotter et al., 2010; Sundhedsprofilundersøgelserne, 2017, 2021). PSS anvendtes i den danske konsensusversion (Eskildsen et al., 2015). Målet for PSS-evalueringen var at se på oplevet stressniveau før og efter forløbet.

PSS betragtedes som et primært effektmål.

WHO-5-skalaen

Verdenssundhedsorganisationen har i mange år udviklet skalaer, der måler livskvalitet og trivsel. I Danmark er der udviklet og valideret en 5-spørgsmåls livskvalitetsskala (WHO-5) af professor Per Bech, som er anbefalet af bl.a. Socialstyrelsen som et generisk mål for trivsel i dagligdagen. WHO-5-skalaen er blandt de mest benyttede på verdensplan til at måle livskvalitet og trivsel. Der foreligger solid grundforskningsmæssig dokumentation for, at skalaen kan benyttes til at måle forandringer i livskvalitet over tid. WHO-5-skalaen måler livskvalitet, vitalitet og trivsel igennem 5 spørgsmål om udfylderens oplevelser inden for de sidste to uger. (Fonden for Mental Sundhed, 2023)

Resultater

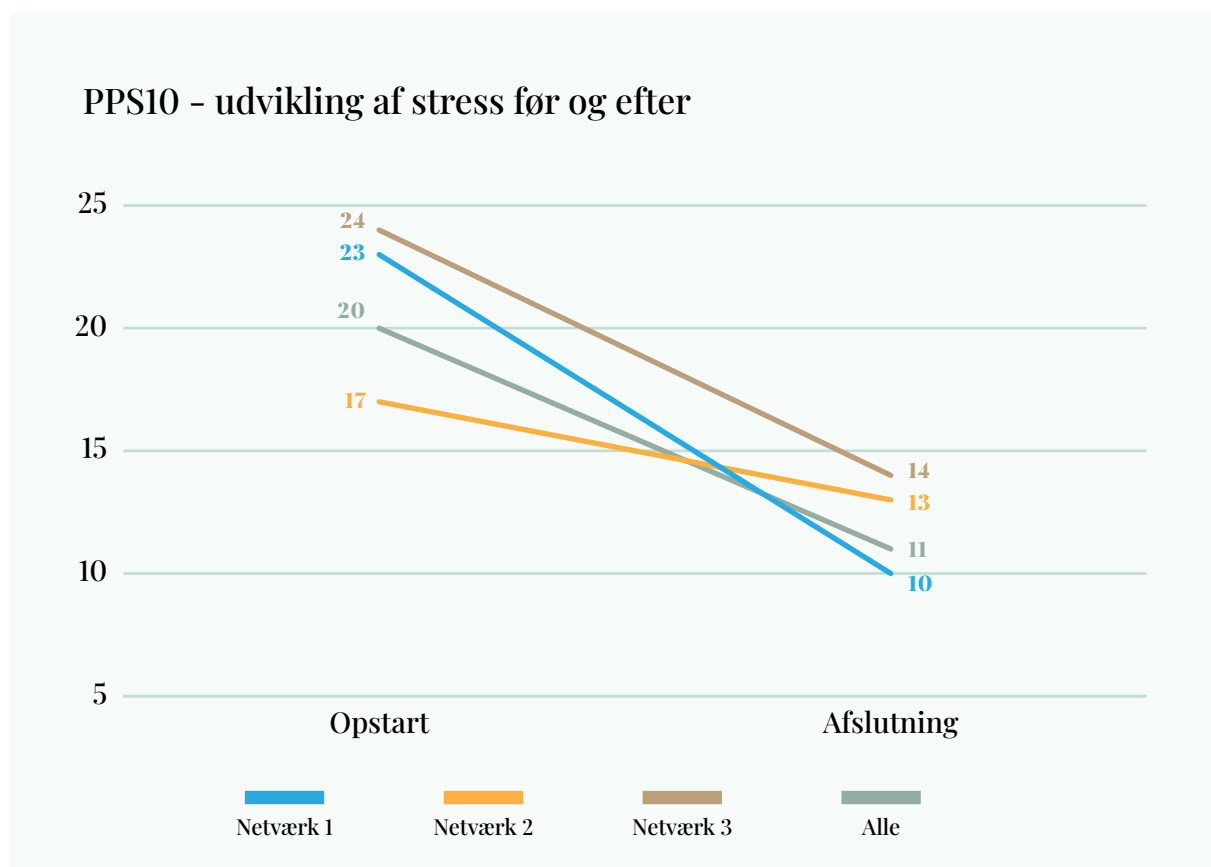
De nedenstående resultater viser, at lederne i den periode, de har deltaget i Netværket, har oplevet både en nedgang i stress og en oplevelse af bedre livskvalitet.

Denne evaluering kan ikke påvise, hvor meget af denne udvikling der kan henføres til lederne deltagelse i Netværket, idet antallet af deltagere er for få til at kunne påvise en mulig effekt, samt at der hos stressklienter ses en naturlig bedring over tid, som vi i dette undersøgelsesdesign ikke har kunnet kontrollere for.

Det vil kræve et anderledes undersøgelsesdesign, som eksempelvis et RCT-studie, hvis vi skal kunne måle effekten af en sådan intervention.

PSSI10

Ifølge Sundhed.dk er der blandt et repræsentativt udsnit af almindelige danskere en gennemsnitlig score på 11,0. I flere studier har man anset en score over 17-18 som anledning til bekymring, mens en score over ca. 25 anses for behandlingskrævende.



Lederne ligger med en gennemsnitlig score ved opstart på 20 over bekymringsniveau, og de afslutter gennemsnitligt på et niveau, der er under bekymringsniveau (11).

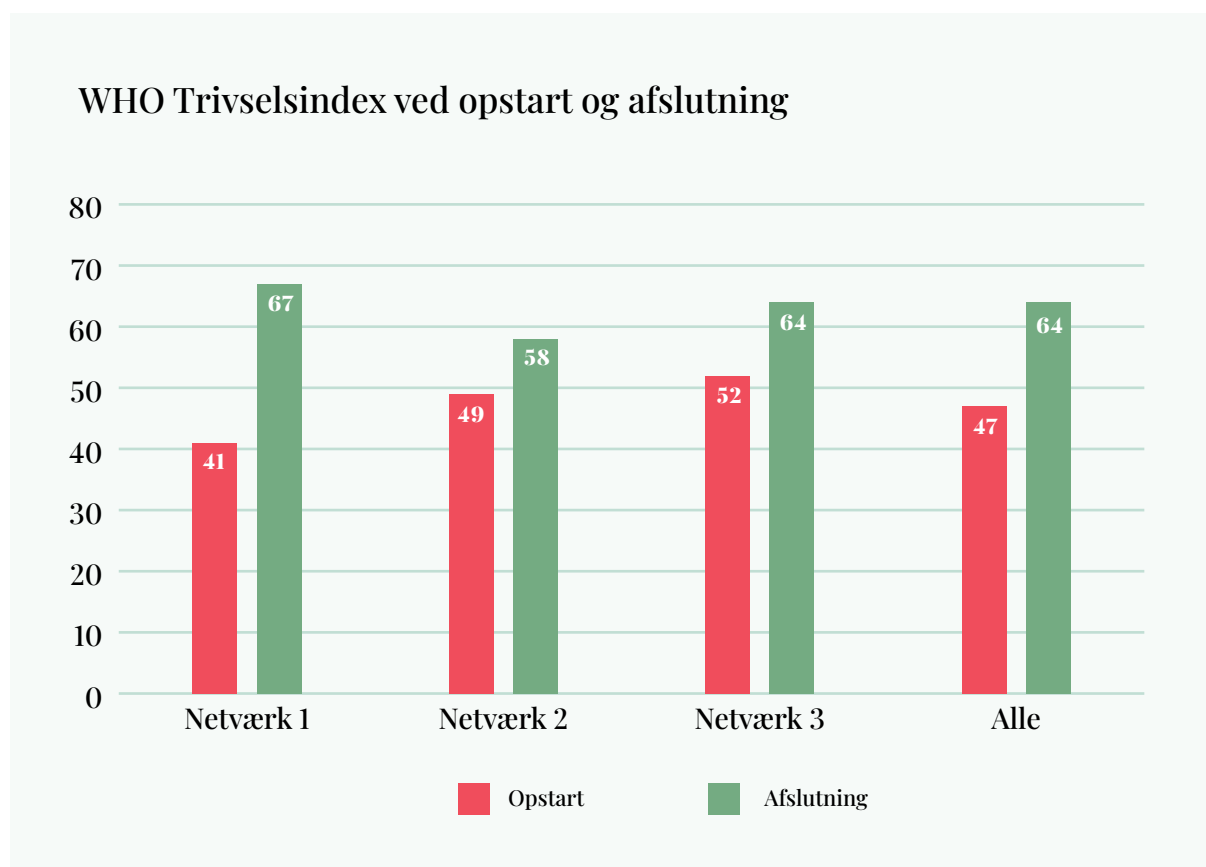
Inden for dette gennemsnit er der en del variation i lederens stressniveau ved opstart, som går fra en score på 28 til en score på 12. Scoren ved afslutning er mere jævn, idet alle ligger imellem 2 og 15, og derved er alle under bekymringsniveau.

WHO-5

I forhold til måling af trivsel har Sundhedsstyrelsen (Guide til trivselsindekset: WHO-5) følgende guidelines:

- Gennemsnittet for befolkningen som helhed er 68 pointtal
- Pointtal over 50 er testpersonen ikke umiddelbart i risiko for depression eller langvarig stressbelastning

I forbindelse med kliniske indsatser regnes en forøgelse (eller forringelse) på 10 pointtal for en klinisk signifikant forskel, dvs. en forskel i trivsel der er så stor, at den kan tilskrives indsatsen.



Gennemsnitligt flytter lederne sig fra 47 point til 64, hvilket betyder, at de i gennemsnit starter med en score, der er bekymrende, og slutter et sted, hvor de ikke er i risiko.

Der er forskel på de tre netværk, og når man ser på de individuelle tal, er den laveste score ved opstart 32, mens den højeste er 68. Ved afslutningen er den laveste score 36, mens den højeste er 96.

Status ved afslutningen

I løbet af forløbet er det blevet tydeligt, at deltagerne, der har løst eller bevæget sig væk fra de problemer, der skabte stresssymptomer, har haft den største effekt af forløbet.

Samtidig skal man være opmærksom på, at besvarelsen af både PSS-10 og WHO-5 afhænger af de vilkår, lederne har på det pågældende tidspunkt, når skemaerne udfyldes. Disse vilkår kan hurtigt ændre sig, f.eks. ved omstruktureringer, sygemeldinger, økonomiske problemer osv.

Det vil derfor være en tilbagevendende proces for lederne at have fokus på at håndtere de problemer, der belaster dem, så de kun kortvarigt fører til stresssymptomer og ikke udvikler sig til mere alvorlig stress.

Status for de 17 ledere ved afslutning af forløbet er som følger:

- 6 ledere har fundet løsninger på de problemer, der skabte stresssymptomer.
- 4 ledere har skiftet arbejde, hvoraf 3 af dem stadig har lederstillinger.
- 3 ejerledere er i gang med at løse de problemer, der har skabt stressbelastninger. For flere af dem er det en længere proces.
- 4 ledere er i gang med at finde løsninger på de problemer, der har givet dem stresssymptomer.

For flertallet af de deltagende ledere gælder det, at de også fremadrettet skal fokusere på balancerne i deres liv, herunder at de skal prioritere deres eget arbejdsmiljø og trivsel.

Som følge heraf har flertallet af deltagerne i Netværk 1 valgt at fortsætte deres netværk i regi af Netværk for Ledere i Balance.



Kvalitativ evaluering

Formål

I det følgende præsenteres den kvalitative undersøgelse i projektet, hvor formålet er at videreformidle lederes erfaringer fra forløbet, hvor vi ønskede at udforske, hvilken indflydelse ledere oplevede, at forløbet havde for deres stressproces og rolle som leder, og mere specifikt hvad fællesskabet med andre ledere havde betydet.

Baggrund

Denne del af rapporten bygger på interviews med de 3 deltagende grupper. De første to grupper blev opdelt i 2 interviews hver pga. problemer med at finde et tidspunkt, hvor alle kunne mødes, men det sidste blev afholdt med alle 6 deltagere. Der blev holdt ét fysisk interview, og resten blev holdt virtuelt. Interviewene varede ca. 1-1½ time.

Interviewguiden var struktureret ud fra temaerne:

1. Tanke- og handlemønstre ift. stress, hvor deltagerne blev spurgt ind til deres forståelse af stress, deres måde at tænke om arbejdsforhold og dem selv ift. stress samt håndtering af stress og udviklingen over tid.
2. Konteksten som hæmmende eller fremmende, hvor deltagerne blev spurgt ind til hvilke forhold i deres liv i øvrigt, der hjalp eller hæmmede dem i at holde fast i de ting, de havde lært.
3. Indholdet i netværksmøderne, hvor deltagerne blev spurgt ind til de specifikke elementer i netværksmøderne og hvilken betydning det havde haft for dem.

Interviewene blev transskriberet, og der blev foretaget en tematisk analyse efterfølgende.

Deltagerne er i det følgende anonymiseret og refereres til som D (Deltager), og TK refererer til interviewer (Tanja Kirkegaard).

Ledere i balance

De overordnede mønstre, vi kunne observere i materialet, var følgende:

1. Ændringer i ledernes tanker og handlinger, som de blev opmærksomme på gennem processen,
2. Refleksioner over lederrollen og det gode liv,
3. Betydningen af fællesskabet,
4. Udfordringer ved konceptet

1. Ændringer i tanker og handlinger

Der var fire områder, hvor lederne oplevede, at forløbet og belastnings- og stressprocessen havde ændret deres måde at tænke og handle på. Temaerne her var:

- i. Opmærksomhed og accept,
- ii. Refleksion over vilkår,
- iii. Prioritering af arbejde versus prioritering af sig selv,
- iv. Grænsesætning.

i. Opmærksomhed og accept

Mange af lederne oplevede, at forløbet hjalp dem med at være mere opmærksomme på deres eget velbefindende. Dette omfattede både opmærksomhed på følelser og på kroppen.

En deltager sagde:

"Så for mig har jeg fået øjnene op for, at det for mig handler om, hvordan jeg mærker min krop."

I stedet for at ignorere kroppens signaler begyndte de at se kroppen som en kilde til vigtig information, der kunne hjælpe dem. Udover at være opmærksomme på deres eget velbefindende, begyndte de også at vurdere deres kropsreaktioner mere positivt og se dem som naturlige reaktioner på stressende omstændigheder. Dette førte til en større accept af deres egen reaktion og en bedre forståelse af, hvorfor de reagerede, som de gjorde. Flere oplevede også en højere grad af selvomsorg, da de tolkede kroppens signaler som vigtige tegn på, at de skulle passe på sig selv.

En deltager fortalte:

"Det der med bedre at forstå, hvilke faresignaler der er. Jeg tror, det var en af de første gange, vi snakkede om, hvordan stressen i virkeligheden var et advarselssystem, men det var ikke i sig selv en ting. Det var mere kroppens måde at sige: 'Hey, stop lige op engang', og det har jeg virkelig tænkt over mange gange. Det her med hvad er det, der sker, når man føler sig stresset, hvornår er det, jeg føler mig stresset, hvordan agerer jeg, men også hvad betyder det og hvad skal jeg så gøre. Og så falder det måske lidt tilbage på det med det gode liv. Ligesom at prøve at orientere sig og sige: 'Okay, hvad er det egentligt, jeg har gang i, og hvorfor gør jeg det. Er der nogle gode grunde, eller er jeg bare røget ud i en presset situation, eller hvad er det, der foregår'. Så jeg synes, at det for mig i høj grad handler om at forstå skalaen bedre, hvis man skal sige det sådan, eller skråningen, og så dermed også vide i lidt bedre omfang, hvad man skal gøre."

Den øgede opmærksomhed på selvomsorg indbefattede også selvoverbærenhed, fordi de gennem samtalerne med hinanden blev opmærksomme på, at de bare var et menneske, der var i en presset situation, og deres reaktioner var normale. En anden deltager fortalte om selvoverbærenhed:

"Jeg tænker selvoverbærenhed på en eller anden måde. Jeg ved ikke, om I kan genkende det, men jeg har måske bebrejdet mig selv en hel masse ting. For det første, at jeg ikke bare er gået min vej, det vidste jeg jo godt, jeg skulle, men også at man så er opfarende, hidsig eller sur, når man så er kommet hjem og ikke kan sove. Det er jo for dumt – altså hvorfor gør jeg det her? Men nu har jeg fået en masse anerkendelse for, altså at jeg jo bare er et menneske."

ii. Refleksion over arbejdsvilkår

Mange af lederne var stadig i proces med at forstå, hvorfor de oplevede eller stadig oplever arbejdsbelastning. De havde en stærk følelse af ansvar, hvilket gjorde det svært for dem at anerkende, at arbejdsvilkårene også kunne have en betydning for deres tilstand. De havde en tendens til at se på deres eget ansvar i forhold til at forstå deres reaktion på arbejdsbelastning og befandt sig på forskellige stadier i denne proces.

En deltager reflekterede over behovet for både at se indad og udad:

"Pres på arbejdspladsen kan både komme fra en selv og fra urimelige vilkår i organisationen."

En anden deltager havde frigjort sig fra skyldfølelse og individualisering af vilkårene:

"Jeg har indset, at det ikke altid er min skyld, hvis jeg ikke kan løse min opgave. Nogle gange er det simpelthen urimeligt, fordi man ikke kan lave 10 ting på én gang."

En tredje deltager påpegede, at det nogle gange er umuligt at imødekomme de krav, der bliver stillet:

"Det er også nogle gange, fordi der bliver stillet et stort krav, som simpelthen ikke kan fysisk menneskeligt honoreres."

Der var altså en stigende opmærksomhed på arbejdsvilkårene, og flere nåede til den erkendelse, at vilkårene havde været for meget og for voldsomme. De kunne skille sig selv fra de vilkår, de arbejdede under, og betragte dem mere objektivt.

En anden proces for flere var at skelne mellem, hvad de havde kontrol over, og hvad der lå uden for deres kontrol. De begyndte at spørge sig selv: Hvad er inden for min kontrol? Hvad kan jeg påvirke?

En leder sagde:

"Jeg har fået noget viden, som jeg aktivt bruger, f.eks. med hensyn til, hvad jeg har kontrol over, hvad jeg har indflydelse på, og hvad mine vilkår er. Det er noget, jeg jævnligt reflekterer over, ikke kun i arbejdsmæssig sammenhæng, men også i privatlivet. Nogle gange kan jeg sige til mig selv: 'Okay, der er nogle ting her, som jeg kan gøre noget ved, og der er nogle ting, som jeg måske ikke kan gøre så meget ved'. Det er et eksempel på noget, som jeg aktivt bruger, og det betyder, at jeg handler anderledes i nogle situationer end tidligere."

Oplevelsen af at genvinde kontrol var betydningsfuld for mange. Det var forskelligt, hvordan de handlede efterfølgende. Nogle ledere accepterede tingene, som de vidste, ikke kunne ændres på deres arbejde.

En leder sagde:

"Jeg har accepteret nogle af de ting, jeg alligevel ikke kan gøre noget ved."

Andre begyndte at reflektere over, om det overhovedet var et passende sted for dem at være, eller at det var vigtigt at finde en måde at være i deres arbejde på, selvom der er forhold, de ikke kunne ændre på. En af lederne sagde: *"Jeg kan ikke ændre på det, men hvilke betingelser kan jeg være i det under?"*

Dvs. lederne begyndte at sætte spørgsmålstegn både ved den belastning, de havde været udsat for, vælge hvor de vil lægge deres fokus ud fra, hvad de kan gøre noget ved samt finde en måde at være i det arbejdsmiljø på.

iii. Prioritering af arbejde versus prioritering af sig selv

Tidligere havde mange af lederne en tendens til ikke at forholde sig til arbejdsvilkårene, men primært tilpasse sig dem og arbejde hårdere og mere effektivt som den primære måde at håndtere stress på. Den prioritering ændrede sig gennem forløbet. Lederne blev i højere grad opmærksomme på at handle i tide igennem øget opmærksomhed på sig selv, oplevelse af at have ret til at prioritere sig selv og så at holde flere pauser.

En leder sagde:

*"Jeg havde den holdning til: Nå jamen, altså du ved,
hvis bare jeg arbejder lidt mere i dag, så går
det bedre i morgen."*

En anden pegede på behovet for at arbejde mere effektivt:

"Hvis jeg bare var lidt hurtigere og lidt smartere, og var lidt et eller andet, så løser det sig alt sammen."

Efter forløbet og deres belastnings- og stressproces begyndte lederne dog i højere grad at stoppe op og prioritere sig selv som en strategi. En leder sagde:

"Jeg er måske i forhold til tidligere blevet opmærksom på, hvad der kan gå galt, hvis jeg ikke gør noget i tide."

Det vil sige, at øget opmærksomhed blev kombineret med proaktivitet, hvor de var opmærksomme på at handle i tide for at undgå at ende samme sted igen. En af lederne påpegede også vigtigheden af at prioritere sig selv og stå ved det:

"Det har været at tillade mig selv at tage retten til at tage noget til mig selv, 100 %."

Dvs. lederne oplevede en øget opmærksomhed på sig selv og oplevelsen af at have ret til at prioritere sig selv frem for kun arbejdet. Den øgede opmærksomhed på egne behov viste sig også i prioriteringen af pauser i løbet af dagen. En leder fortalte:

"Noget af det, som jeg gør anderledes, det er, at jeg er begyndt at tage pauser imellem opgaver. Så når jeg er færdig med noget, så kan jeg godt finde på at gå en tur ud på en tagterrasse, som er der, hvor jeg arbejder, eller lige en tur ned til havnen. En erkendelse af, at jeg ikke bare kan mase på fra den ene

opgave til den anden, altså du ved, når jeg har siddet i et vigtigt møde og virkelig har skulle fyre den af, så bare det, lige at tage et kvarter bagefter.”

Der har således været ændringer hos lederne, hvor de fokuserer mere på deres egne behov og prioriterer dem.

iv. At sætte grænser og stoppe op

Udover at udvide deres copingrepertoire til at inkludere at prioritere sig selv, var mange ledere også begyndt at stoppe op og forsøge at ændre de vilkår, de stod over for, eller sætte en grænse i forhold til dem. Dette kunne variere fra at informere deres egen chef om prioritering af opgaver, at søge ekstra ressourcer, at finde en bedre balance mellem arbejds- og familieliv, at være mere åbne omkring deres følelser på arbejdet og at stå ved sig selv. Således kunne det at stoppe op og sætte en grænse have forskellige manifestationer.

Når det kom til at tale med deres egen chef, sagde en af lederne:

*”Jeg har planlagt nogle møder med min chef,
hvor jeg har mulighed for at sige: ’Dette kan jeg nå,
og dette kan jeg ikke nå.’”*

Dette er et eksempel på proaktivitet, hvor møder blev planlagt for at diskutere prioritering af opgaver og identificere opgaver, der ikke kunne udføres.

En anden måde at stoppe op og sætte en grænse var ved at anmode om ekstra ressourcer for at reducere mængden af arbejdsopgaver. En leder sagde:

”Jeg har talt med min chef om behovet for ekstra ressourcer, og hun kan godt se, at det ikke er realistisk, som det er nu.”

Disse nye måder at håndtere arbejdspress på er anderledes end bare at arbejde hurtigere og mere effektivt. Men det handlede ikke kun om at forsøge at ændre vilkårene; det kunne også handle om at ændre deres egen organisering af arbejdet.

En leder fortalte, hvordan hun forsøgte at sætte grænser for sin egen arbejdstid for at opnå en bedre balance mellem arbejds- og familieliv:

*”Jeg har haft et arbejdsliv, hvor jeg meget ofte nærmest næsten altid
har arbejdet i weekenden. Jeg sagde i netværket, at det var en af de
regler, jeg lavede til mig selv, det var, at jeg skulle lade
være med at arbejde i weekenden.”*

Udover at lederne stoppede op og satte en grænse for arbejdsopgaver stoppede de også op og var åbne om, hvordan de havde det, og på den måde dele frustrationer og oplevelser i stedet for at holde det for sig selv. Dette er også en ny copingstrategi, der i højere grad involverer andre i stedet for at forsøge at klare det hele selv.

En leder sagde:

"Jeg har fået større ærlighed med at sige det højt. Så når jeg er presset, siger jeg: 'Jeg er presset', eller i det mindste over jeg mig på det. På den måde har det været rigtig godt for mig at blive opmærksom på denne del."

Generelt følte mange af lederne sig mere sikre på at stå ved sig selv, hvordan de havde det, og udtrykke det. Så man kan sige, at de ændrede tanke- og handlemønstre handler om at være opmærksom på sig selv, tage sig selv alvorligt og have en mere helhedsorienteret forståelse af deres situation. Når det kommer til ændrede handlemønstre, ser det ud til, at de specifikke copingstrategier har ændret karakter fra bare at arbejde sig igennem problemerne til at forsøge at ændre vilkårene, ændre deres egen arbejdsmetode og være åben om, hvordan de har det.

2. Rollen som leder og det gode liv

Forløbet og belastnings- og stressprocessen har også haft betydning for refleksioner over rollen som leder. Lederne delte fælles refleksioner om deres rolle som leder og hvad de forbinder med den. De fremhævede, at rollen som leder forbandt de med at yde deres bedste, at gøre en indsats, at undgå at sige nej til opgaver, at være imødekommende og at tro på, at de kan klare og fikse alt. Disse forestillinger påvirkede deres arbejdsliv og fik dem til at forsøge at arbejde sig ud af problemerne i stedet for at forholde sig til de vilkår, de arbejder under.

Det var fælles for lederne at opfatte sig selv som "fikserere". En leder sagde i interviewet:

"Vi er super gode til at putte tingene i fikserboksen i stedet for at putte det i organisationsboksen."

De var vant til at være dem, der løste problemerne for andre og håndterede de udfordringer, der opstod. Det var også noget, de havde svært ved at sige nej til. Her synes de fælles refleksioner i forløbet at være medvirkende til, at de forsøger at træde ud af fikserrollen. En af lederne siger:

"Det håber jeg, at jeg kan blive ved med at være opmærksom på, at jeg ikke falder i: at nej, det skal jeg lige fikse."

Flere ledere pegede på, at de havde mere fokus på uddelegering som en måde at træde ud af fikserrollen, mens andre overvejede, om arbejdet som leder var det rigtige for dem. Flere var begyndt at reflektere over det gode liv, og hvad det var for dem, og her var flere i tvivl om, hvorvidt lederrollen var forenelig med netop dette.

Det, som flere trak frem som det gode liv, var at finde ud af, hvad der var vigtigt for dem, og det var primært at arbejde mindre og prioritere familien i højere grad, samtidig med at restitution var noget, de stræbte efter at få tænkt ind i deres hverdag.

En af lederne sagde:

"Jamen, det er jo noget med at prioritere nogle af de ting, som man godt ved, man godt kan lide, men at man også skal give dem den plads. Altså at de ting, der gør en glad, også får noget mere plads i forhold til, at man arbejder 50-80 timer om ugen."

Flere fortalte om de aktiviteter med familien, de var begyndt at prioritere, og andre tænkte flere pauser ind i deres arbejdsliv.

Som vi har beskrevet, har mange af lederne ændret indstilling, tankemønstre og handlestrategier. Men når de blev spurgt om, hvad der kunne spænde ben for, at de kunne holde fast i disse ændringer, var der fire forhold, der gik igen: At arbejdspladsen ikke understøtter forandringen, at egen pligtopfyldenhed spænder ben, at hverdagen overmander én med travlhed og opgaver, og til sidst andres forventninger.

En af lederne sagde:

”Nej, og når man så også har det der fiksergen, så siger andre: ’Vi går lige over til x med den her, fordi han kan fikse det.’”

Det kunne derfor opleves som svært at holde fast i de forandringer, man havde opnået i forløbet, fordi medarbejdere eller kollegers forventninger kunne holde lederne fast i en bestemt adfærd, de prøvede at ændre.

3. Betydningen af fællesskab

Tilbuddet om forløb med lederfællesskaber har haft betydning for deltagerne på forskellige måder.

For det første bidrog det til en form for normalisering, som vi tidligere har beskrevet. For det andet hjalp det til at se alvorligheden ved deres oplevelse og skabe selvomsorg. For det tredje havde de fælles refleksioner og spejlinger betydning for den måde, de så sig selv på samt måden, de forstod den viden, de blev introduceret til. For det fjerde synes fællesskabet at være med til at modvirke ensomhed, og fordelene ved at have etableret et eksternt netværk var, at der blev skabt et trygt rum for fællesskabet.

Ift. normalisering pegede én af lederne på, hvordan fællesskabet var med til at skabe en normalisering af situationen samt en normalisering af de problemer, de kæmpede med:

”Man får normaliseret situationen og set, at den måde, man har det, og det man går og kæmper med, det er nok normalt i bund og grund. Man er i hvert fald ikke den eneste”.

Udover normaliseringen var en anden vigtig del af fællesskabet, at flere ledere oplevede, at de så alvorligheden, når det var andre, der fortalte deres historie, hvilket fik dem til at se egen situation i et nyt lys. En sagde:

”Jeg kan godt se, når du siger det sådan, så er det et reelt problem, der skal håndteres. Men når det er en selv, er det mere, at det ikke er så slemt, eller det håndterer du eller det holder du ud eller ja, negligerer det mere”.

Flere ledere pegede på, at det at høre andres fortællinger hjalp dem med at udvise den samme omsorg over for sig selv, som de viser over for andre. Fællesskabet blev på den måde en hjælp til selvhjælp og selvomsorg.

Der var bred enighed om, at det at høre andres historier og refleksioner satte ens egen måde at tænke på i perspektiv og gav mulighed for andre former for refleksion. Denne proces, hvor man forholder sig til sig selv gennem andres fortællinger og spejling, kan have stor betydning for ens udvikling.

En af lederne sagde:

”Det var i fællesskabet, at jeg opdagede mig selv.”

Denne leder fik gennem fællesskabet øje på sine egne karakteristika, præferencer, behov og egen proces, hvilket førte til, at hun i højere grad vidste, hvilken vej hun skulle gå.

Samtidigt havde andres refleksioner også betydning for forståelsen af de modeller, de blev introduceret for.

”Vi er jo alle sammen vant til at tilegne os store mængder af viden og udføre store opgaver, så selve de teoriskabeloner, som vi har været igennem, kunne vi have læst os til i en bog, alle sammen, uden problemer, og har sikkert læst 10 af dem inden vi kom, men det med at høre de andres refleksioner ned i modellerne, det er det, der gør hele forskellen.”

På den måde fik de fælles refleksioner modellerne til at blive levende og konkretiseret, hvilket hjalp dem til at forstå den viden, de fik på modulerne, på en anden måde. Udover den læring, der ligger i netop dette, var der også noget ved det rum, der blev skabt i fællesskabet, som bidrog til den fælles refleksion. Som flere nævnte, så blev der skabt et rum for fællesskabet, hvor de kunne få ro til at reflektere sammen. En af lederne sagde:

”Jeg er sådan en person, der gør alting i løb, men det der med at være et sted, hvor dette er emnet, og tiden står stille, tror jeg er meget vigtigt for tilliden, refleksionen og healingen.”

Det rum, der blev skabt til fælles refleksion, var også med til, at deltagerne kunne dvæle ved sig selv og ved hinanden, hvilket synes at være en vigtig del i forhold til rekreationen.

En vigtig dimension ved fællesskabet synes også at være, at de ikke længere følte sig alene og synes at modvirke en oplevelse af ensomhed:

"Men det, at vi er sammen om det, tror jeg også er en del af det, fordi man er ikke alene."

Ensomhed er en velkendt følelse i et stressforløb, men her gav fællesskabet mulighed for at træde væk fra ensomheden. Flere ledere påpegede, at de tidligere havde svært ved at finde nogen at sparre med i forhold til, hvordan de havde det, fordi de ikke kunne sparre med underordnede, og mange havde ikke lederkolleger eller følte ikke, at de havde et tilstrækkeligt tillidsfuldt forhold til at åbne sig over for deres kolleger. Fællesskabet gav dem muligheden og skabte et trygt rum.

En medvirkende årsag til, at det blev et trygt rum, var, at det var et eksternt fællesskab som var etableret uden for de enkelte arbejdspladser. En af lederne fortalte, at det at have et eksternt fællesskab betød, at de ikke skulle stå til regnskab for på et senere tidspunkt, hvad de havde udtrykt og fortalt i gruppen. Det oplevede vedkommende som befriende.

En anden leder fortalte om betydningen af at sidde sammen med andre ledere, man ikke kendte, og man på den måde var fri fra relationer på ens arbejde.

"Det har enorm stor betydning, at vi alle sammen har siddet med ledelsesopgaver og har siddet med store porteføljer ift. ansvar på forskellige måder. Selvfølgelig er vi ikke fuldstændig ens i vores job, men vi er alligevel sammenlignelige, og det har enorm stor betydning ift. det med at kunne sammenligne, fordi vi er jo dem, der forventes at kunne klare det hele. Vi er dem, der forventes at kunne løse virksomhedens problemer, og når vi fejler, så fejler virksomheden, og på den måde sparrer vi jo aldrig nedad. Man stiller sig jo ikke overfor en, man har ansvaret for, og siger: "Jeg tror sgu, jeg er lige ved at gå ned med stress". Så det med at have nogle at spejle sig i og sparre med, som for mit vedkommende er uden for mit område, altså at man er relationsfri, når man starter i det her forum".

Det har således betydning for netværket, at lederne har nogle de kan spejle sig i ift. ledelsesopgaven, samt at de ikke er spundet ind i relationer fra deres respektive jobs.

4. Udfordringer ved konceptet

De udfordringer, som dette koncept mødte, relaterer sig til noget, som mange andre gruppeforløb også møder, og som omhandler udfordringen ved at få skabt grupper, hvor deltagerne kan relatere sig til hinanden og bruge hinandens erfaringer. Det, som denne undersøgelse viste, var, at variationen af behov og den arbejdsmæssige kontekst havde en betydning for deres deltagelse.

Hvad angår variationen af behov, var lederne på mange forskellige stadier i deres forløb, som tidligere beskrevet. To af lederne havde mere brug for individuelle samtaler, hvor fokus var på personlig udvikling, og dette forløb passede ikke ind i deres nuværende behov.

De fleste ledere oplevede, at de havde meget travlt, og at det var en øvelse for dem at stoppe op trods travlhed og prioritere forløbet. Det lykkedes for de fleste, men nogle af lederne fandt det svært. Det handlede ikke kun om det fysiske fremmøde, men også at være tilstede under netværksmødet, reflektere over forløbet mellem modulerne samt aktivt at bruge værktøjerne fra modulerne.

På trods af travlhed oplevede de fleste dog, at mødeplanen var realistisk, og antallet af møder var passende. Det handlede for dem om at øve sig i at prioritere egen trivsel frem for arbejdet.

Konklusion

Projektet har afprøvet en metode, hvor fællesskaber skal forebygge, at ledere udvikler alvorlig stress.

Med netværk som interventionsform har projektet flyttet fokus fra lederstress som et individuelt anliggende til noget, den enkelte håndterer sammen med andre ligesindede.

Projektet anses således som et pilotprojekt, og viser som sådan gode resultater.

For det første er projektet lykkedes med at rekruttere ledere, der er belastede.

For det andet viser både den kvalitative og den kvantitative evaluering, at forløbet har haft en god effekt for lederne. Kvantitativt er lederne ved opstart på et stressniveau, der er bekymrende, mens de ved afslutningen er uden for bekymringsniveau.

Ligeledes ses det, at ledernes trivsel er langt højere, når de stopper forløbet, end da de begyndte.

Disse resultater skal dog tages med de forbehold, at pilotprojektet har omfattet en lille population, samt at vi ikke ved, hvilke andre forhold i de deltagende ledes liv, såsom ændringer i deres arbejdsituation, anden terapi el.lign., der kan have haft betydning for deres stressniveau.

For det tredje har pilotprojektet vist, at konceptet og metoden er lovende.

Dette gælder i forhold til etableringen af et netværk som et fortroligt fællesskab for ledere på tværs af virksomheder.

Det gælder desuden i forhold til designet af forløbene med en sammensætning af faciliterede netværksmøder og individuelle samtaler.

Endvidere har strukturen for netværksmøderne og de valgte temaer været relevante, ligesom den overordnede narrative og løsningsorienterede metodiske tilgang har været gavnlig.

Lederne giver i den kvalitative evaluering udtryk for, at forløbet har haft betydning for deres tanker og handlinger. Særligt nævner de følgende:

- Opmærksomhed og accept: at se kroppen som en kilde til vigtig information og stress-symptomerne som en naturlig reaktion på overbelastning.
- Refleksioner over arbejdsvilkår: fokus på at arbejdsvilkår kan skabe belastning og fokus på, hvilke vilkår de kan ændre, og hvilke de ikke kan ændre.
- Prioritering af arbejde versus prioritering af sig selv: have fokus på at stoppe op og også prioritere sig selv og ikke altid bare arbejde mere og hurtigere.
- Sætte grænser og stoppe op: lederne forsøger bl.a. via involvering af deres chef at ændre vilkår, sige mere højt, når de føler sig pressede, og sætte grænser for deres arbejde.

Lederne har desuden fået et øget fokus på deres rolle som leder og hvordan livet ved siden af arbejdslivet også kan være et godt liv. Her nævner de eksempelvis at gå fra "at skulle fikse" til at uddelegere og at have fokus på kvalitet i deres privatliv.



I forhold til fællesskabets betydning fremhæver de, at det har betydet følgende:

- at de har følt sig mindre ensomme og mindre forkerte
- at de i dialogen med de andre ledere, via spejling og udveksling, er kommet til at forstå sig selv bedre
- at de andres fortællinger om belastning fik dem til at tage deres egen situation mere alvorligt
- der blev skabt ro til at reflektere

Lederne giver udtryk for, at det har været afgørende, at de har været sammen med andre ledere og at det har været et netværk uden for deres virksomhed. Det ser ud til, at flertallet af lederne, støttet af Netværket, har gennemgået en proces med følgende stadier:

1. Erkendelse af at være belastet – og konsekvenserne af belastningen (ofte i privatlivet)
2. Gå i gang med øget restitution
3. Erkendelse af, at ledernes arbejdsvilkår skal ændres, hvis de skal være mindre belastede
4. Forstå baggrunden for belastningsreaktion
5. Ændre vilkår, oftest først på egen hånd og dernæst ofte med støtte fra chef
6. Analyse af, hvilke grunde der er til, at lederen har overhørt "sit eget stop"
7. Eksistentielle refleksioner over "hvem er jeg" som leder og mennesker og hvordan liv og arbejdsliv skal balanceres, hvis begge skal være gode liv.

Centralt står erkendelse og handling og at føle sig i kontrol ift. at vurdere og iværksætte hvilke handlinger, der skal ske, hvis balancen skal genoprettes.

Projektet har i annoncering af netværkstilbud lagt vægt på forebyggelse af alvorligt stress og har formuleret, at lederne skulle være belastede (og ikke stressede), men kende til at have stresssymptomer. En formulering, der blev valgt for, at lederne kunne identificere sig med målgruppen og ville gå til deres chef med ønsket om deltagelse.

Projektet har ved denne formulering både tiltrukket ledere, der har været sygemeldt med stress, og ledere, der gerne ville forebygge alvorligt stress.

Perspektivering

Der er i forskningslitteraturen og i praksis et stigende fokus på lederes trivsel og stress, og dette projekt skriver sig ind i den del, der fokuserer på fællesskaber som en mulig vej for at skabe trivsel blandt ledere. Det kan ikke stå alene, for de organisatoriske forhold og lederes arbejdsmiljø er overordentlig vigtige at få adresseret.

Etableringen af fællesskaber kan dog betyde en mindre grad af individualisering og et øget fokus på de fælles vilkår, som der ligger i ledelsesrollen, samt de forventninger til sig selv, der ligger i ledelsesrollen. Derfor er et vigtigt skridt videre at undersøge fællesskabets betydning for ledere i et større projekt med både en større population samt i et kontrolleret forskningsdesign.

Sammensætningen af grupperne haft en betydning for ledernes udbytte af forløbet og for mulighed for og motivation til at relatere sig til hinanden og bruge hinandens erfaringer. Det vil derfor være vigtigt at undersøge om en større grad af homogenitet i ledernes baggrund og situation, trivselsniveau, arbejdsmæssige kontekst eller andre forhold vil kunne føre til en større effekt.

Evalueringen af forløbene har været foretaget umiddelbart efter afslutningen af pilotprojektet. Det har derfor ikke været muligt at observere, i hvor høj grad lederne har lykkedes med at fastholde den læring og indsigt, som de har erhvervet under forløbet. Et af de tre netværk har dog på eget initiativ indgået aftale om at fortsætte deres netværk med facilitering fra Netværk for Ledere i Balance og udtrykker stor gavn af det.

Et vigtigt skridt videre kan derfor være at undersøge, i hvilket omfang en fortsættelse af forløbet enten som en udvidelse eller som en overbygning kan have effekt dels i forhold til ledernes trivsel og oplevelse af stress og dels i forhold til at fastholde det lærte.

Litteraturliste

Bech P., Andersen M., Tønnesen, S, Agnarsdóttir E.: Stress hos ledere i Danmark – årsager, udbredelse og konsekvenser, Arbejdsmiljørådets Service Center, 2002

Cullen-Lester, K. & Yammarino, F.: Collective and network approaches to leadership: special issue introduction. *The leadership quarterly* 27(2) pp 173-180, 2016

Cullen-Lester, K. L., Gerbasi, A., & White, S. (2016). The promise and peril of workplace connections: Insights for leaders about workplace networks and well-being. In W. A. Gentry & C. Clerkin (Eds.), *The role of leadership in occupational stress* (pp. 61-90). Emerald Group Publishing

Fonden for Mental Sundhed, Bedre livskvalitet i familien med Cerebral Parese, 2023

Friis Andersen, Marlene og Kingston, Marie: Stop stress, Klim, 2016

Johansen, Heiberg Jan, Styrk ledelsesrummet og ledelseskulturen: Lederes trivsel og resultater i den finansielle sektor, 2023

Johansen, Heiberg Jan, Lederes psykiske arbejdsmiljø: Fra spændetrøje til konstruktiv krydspres, BFA, 2021

Ledernes psykiske arbejdsmiljø. Dansk Magisterforening, september 2019

Lee & Cumming: Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: a systematic review, *Journal of nursing management* 16(7):768-83, 2008

Lindholm: Working conditions, psychosocial resources and work stress in nurses and physicians in chief managers' positions, *Journal of nursing management*, Vol 14(4) pp 300-309, 2006

Lund Hansen, Lene og Trine Ry, Master CBS Ledere med stress, masterafhandling CBS, 2020

Lundqvist et al.: Managers' social support: Facilitators and hindrances for seeking support at work, *Work* 59, 2018

Pedersen, Steen Pernille: Slip stress ud af skammekrogen, Kristelig dagblads forlag, 2016

Skakon & Kirkegaard: Lederstress-betydningen af et tabu og en iskold løsningsmodel i Stress- et ledelsesansvar, FOA, 2017, side 45-53

Stoetzer, U. Bergman et al.: Organizational factors related to low levels of sickness absence in a representative set of Swedish companies. *Work* 47(2) pp 193-205, 2014

Styhre & Per-Josephson: Revisiting site manager work: stuck in the middle?, *Construction Management and Economics*, 24:5, 521-528, 2006

Tengblad: Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later, *Volume 43 (7)* pp 1437-1461, 2006

Trillingsgaard, A., & Albæk, K.: Det møgbeskidte ledelsesteam, opgør med det naiv-harmoniske teamideal. I C. Elmholt & L. Tanggaard (Red.), *Følelser i ledelse*. KLIM, 2011

Turner, M. & Mariani : A. Managing the work-family interface: experience of construction project managers. *International journal of managing projects in business* 9(2) pp 243-258, 2006

Sundhedsstyrelsen, Guide til Trivselsindekset, WHO-5

Udod, S., Cummings, G.G., Care, W.D. and Jenkins, M.: Role stressors and coping strategies among nurse managers", *Leadership in Health Services*, Vol. 30 No. 1, pp. 29-43. , 2017

Udod and Care: Walking a tight rope': an investigation of nurse managers' work stressors and coping experiences, *18(1):67-79* 2013

Van Bogaert et. al.: Impact of role-, job- and organizational characteristics on Nursing Unit Managers' work related stress and well-being, *Vol 70(11)* pp 2622-2633, 2014

Bilag 1. Projektets faser

Projektets faser:

Udarbejdelse af koncept	Juni 2021- marts 2022
Rekruttering og screening af deltagere	Juni 2021- september 2023
Indledende samtale med deltagere	Januar 2022 – september 2023
Netværksgruppe 1	Marts 2022- september 2022, derefter afsluttende samtale
Fokusgruppeinterview Netværksgruppe 1	
Netværksgruppe 2	Juni 2022- januar 2023, derefter afsluttende samtale
Fokusgruppeinterview Netværksgruppe 2	
Netværksgruppe 3	Oktober 2022- marts 2023, derefter afsluttende samtale
Fokusgruppeinterview Netværksgruppe 3	
Afsluttende konference	April 2023
Evaluering	Maj- august 2023

Bilag 2. Henvendelser, der ikke blev til deltagelse

Projektet har fået følgende henvendelser, der ikke blev til deltagelse:

- 4 ledere fra kommunale og statslige arbejdspladser, der ikke kunne tilbydes deltagelse, fordi offentlige arbejdspladser ikke var en del af Velliv Foreningens målgruppe.
- 2 ledere ansat i udenlandske firmaer, der ikke kunne tilbydes deltagelse, fordi udenlandske firmaer ikke var en del af Velliv Foreningens målgruppe.
- 3 ledere der trækker sig da de informeres om, at virksomheden skal inddrages
- 1 leder, privat opholdssted, trækker sig da hun lige er startet nyt arbejde
- 1 leder, apotek, trækker sig da hun får nyt arbejde.
- 1 leder, privat virksomhed, tidligere sygemeldt med stress, trækker sig, da hun ikke kan overskue det
- 1 CFO trækker sig, da hun gerne vil have et netværk med andre CFO'ér.
- 1 CFO bliver sygemeldt med stress, lige efter kontakt, og trækker sig
- 1 direktør startup virksomhed i Jylland trækker sig da netværk foregår i København
- 1 dyrlæge i Jylland trækker sig da netværk foregår i København

Ledere i Balance, 2023

Tekst: Trine Ry og Tanja Kirkegaard

Foto: Emma Fager, Trine Ry, Unsplash

Tryk: OnPrint A/S

Design: Krogh Grafisk
kroghgrafisk.com

Ledere i Balance

info@ledereibalance.dk

www.ledereibalance.dk

www.linkedin.com/company/ledere-i-balance