

TABUET PÅ TOPPEN

Af Monica L. Pugholm, *journalist*
Illustration af Chester Holmes

Forlag har i det seneste årti sprøjtet bøger ud om trivsel og forebyggelse af stress på arbejdspladser. Historier om pædagogen, sygeplejersken og skolelæreren, der brænder ud, er mange. Mellemlederens øgede risiko for stress på grund af presset fra både ledelse og ansatte er også velbeskrevet. Men når vi når toppen af ledelseskæden, er der tavst.

- Stress. Det er et ord, mange bruger for at beskrive, at de har travlt. For mig var det lidt et fy-ord. Men en dag måtte jeg sluge min egen medicin, fortæller Thomas Sandholdt.

Den tidligere administrerende direktør for erhvervsvirksomheden TS Tech A/S taler med rolig stemme. Han beskriver sig selv som den jordnære type. Alligevel skal der en akut indlæggelse til med mistanke om hjerneblødning, før Thomas erkender, at han har stress. I dag er hans budskab til landets ledere: Søg hjælp før det er for sent.

Hver femte topleder er stresset

Op mod hver femte topleder oplever til dagligt at være stresset. Det viser en undersøgelse, som DJØF har lavet blandt sine medlemmer. Hos interesseorganisationen Lederne er tallet lidt lavere, men tendensen er den samme. Stress er ikke kun et udbredt fænomen blandt medarbejdere og

De har magt, indflydelse og kontrol. De kan planlægge både egen og andres tid. Alligevel føler hver femte topleder sig stresset. Topledere skal blive bedre til at søge hjælp og bryde tabu om stress, fastslår ekspert.

afdelingsledere. Det rammer også toppen af ledelseshierarkiet. Men betingelserne for at tale om egen stress er ikke ens, fortæller Trine Dilèng, som er ledelsesrådgiver og coach hos Lederne.

- Som topleder er du tit i en position, som betyder, at du er varsom med, hvem du taler med om dit velbefindende, for du ved, at det kan få store karrieremæssige konsekvenser. Topledere kan sjældent bare gå på deltid. Det er enten-eller.

Antropolog Karen Lisa Salamon har gennem etnografiske feltstudier observeret og interviewet ledere på flere niveauer. Hun peger på, at ledelsesfeltet ligesom ledelsestyper gennem tider ændrer sig. Det ses bl.a. i de figurer, som vi forbinder med ledelse. I dag er fortidens stakåndede, korpulente direktørtype skiftet ud med den toptunede



chef, der dyrker fitness og løber maraton. Ifølge Karen Lisa Salamon ser vi i dag en nærmest militant ånd over ledelsesfeltet - uden plads til stress.

- Du kan jo heller ikke som soldat sige 'åh, jeg føler mig lidt stresseet i dag, jeg kryber lige ned i skyttegraven'. Når du er i kamp, er du på, forklarer hun.

Hos Trine Dilèng får lederen mulighed for at tale fortroligt med en neutral sparringspartner. Hun erfarer, at topledere takler deres stress meget forskelligt. Nogle ringer ind og har masser af handlekraft. De har erkendt, at de ikke får lyttet til sig selv, og at de

skal ændre på nogle ting. Her er fokus i samtalen på handlerum. For andre er stress ikke noget, de taler åbent om, og når de endelig får besluttet sig for at få en samtale med en rådgiver, er det ofte på et stadie, hvor der skal en læge indover.

Stress på toppen af ledelsesbjerget har konsekvenser

En søndag aften i juni mærker Thomas Sandholdt en dunkende hovedpine. Det er ikke første gang, direktøren oplever den uudholdelige trykken. Men denne gang er det ekstra slemt. Det har været nogle svære dage i lang tid. Han har ellers altid været god til at lægge arbejdet fra sig efter en travl arbejdsuge. Give slip. Holde weekend. Men nu melder angsten sig. Hjertet galoperer. Han tænker på, om han overhovedet vil vågne op om morgenen. Han kan ikke sove. Det bliver værre og værre.

- Mandag morgen møder jeg ind på mit kontor. Jeg har et møde med bestyrelsen, som starter kl. 9:00. Jeg mærker, at den er helt gal, fortæller Thomas.

Han får kvalme, bliver svimmel, og hovedet dunker. Pludselig kan han ikke stå imod mere. Selv bestyrelsen må vente. Han lægger sig på sofaen. Men så slår det ham. Han kan dø. Han ringer efter vagtlægen. Bange. Få timer efter er Thomas indlagt med mistanke om hjerneblødning.

Ifølge antropolog Karen Lisa Salamon er stress ikke lige accepteret i alle miljøer. Frem for at være optaget af den enkelte leders personlige modstandskraft som en individuel egenskab, giver det for antropologen derfor bedre mening at udvide synsfeltet og se på ledelsesbetingelserne og arbejdsmiljøet.

- Billedligt sagt bør vi ikke kun se på træet, der er ved at knække, men også den vind, der blæser omkring det, opfordrer hun.

Janne Skakon, erhvervspsykolog og arbejdsmiljøforsker, bruger lignende billeder, når hun skal forklare, hvad der kan forårsage stress blandt topledere.





Hun er optaget af den ilt, som indåndes, og de iltmasker, som lederen har til rådighed i organisationen.

- Hvis du udelukkende er optaget af at levere og producere på virksomhedens og omverdenens præmisser og ikke med mellemrum standser op for at overveje, hvordan dit arbejdsliv hænger sammen med dine egne grundlæggende livsværdier og ambitioner i øvrigt, så risikerer du at ende et sted, hvor der er enormt iltfattigt, forklarer hun.

Det er, når vi giver os selv og hinanden tid til at reflektere, at der kan foregå udvikling, forklarer Janne Skakon. Det er her, vi får vores ilt. Ilt, som er en forudsætning for at tilgå de strategiske og øvrige daglige opgaver fra nye vinkler eller blot at revidere for til syvende og sidst at løse opgaven mere hensigtsmæssigt. En topleder skal populært sagt tage egen iltmaske på, før han hjælper medarbejdere omkring sig. Det er i følge Janne Skakon den

eneste langtidsholdbare løsning. Opgaven, siger Janne Skakon, er at få skabt nogle miljøer, hvor der bliver plads til refleksionsrum. Men hvordan?

- Som topleder kan du sørge for at få kvalificeret coaching og sparring, bl.a. for at sikre, at dit eget værdigrundlag matcher udviklingen på arbejdspladsen. Og man kan sørge for at få supervision. Det kan fx foregå i en ledernetværksgruppe eller øvrige erfa-grupper, hvor tillidsniveauet er tilstrækkeligt højt til, at man har lyst til at vende de væsentlige overvejelser, der også kan rumme tvivl.

Spot dine hjælpere

Thomas Sandholdt har gennem de sidste måneder for første gang taget sig tid til at få sparring. I dag opfordrer han andre til at gøre det samme, og i et indlæg på sin LinkedIn profil takker han sin stress-coach. Noget af det, som erhvervspsykologen har hjulpet Thomas med, er at få identificeret de

steder, hvor Thomas får sin energi. Nu er han så småt ved at vende tilbage til sin arbejdsplads. Stillingen som administrerende direktør er udskiftet. I dag arbejder Thomas med det, han brænder for: Kundekontakt og udvikling af forretningen. Det er endnu for tidligt at arbejde på fuldtid, så indtil videre har Thomas det, han kalder to fridage. Når Thomas fortæller, hvad han laver på sine fridage, er det dog tydeligt, at de bruges på aktiviteter, som mange nok vil betegne som arbejde. Billedet af en stressramt direktør, som kigger meditativt ud over Vesterhavet, er der ikke noget af. I stedet tager Thomas ud og spiser frokost med erhvervs-kunder. Han plejer de relationer, som han gennem årene har forsømt. Og han nyder det.

Thomas har lært, at det ikke handler om en kategorisk opdeling af arbejde eller ikke-arbejde. I stedet er fokus på at spotte de steder, hvor han får energi, og undlade de områder, som han selv beskriver som bøvlede.

- Med bøvlet mener jeg administrativt ansvar, personaleansvar og medarbejdersamtaler. Det slider for hårdt på øverste etage, konstaterer han.

Ledelsesrådgiver og coach Trine Dilèng har stort fokus på at møde den enkelte leder der, hvor han eller hun er. Toplederens virkelighed og organisationernes struktur og rammer er forskellige. Derfor er det vigtigt at have en nuanceret forståelse for de forskellige ledelsessammenhænge. En af de ting, Trine Dilèng har fokus på, er at identificere ressourcer og hjælpere hos den enkelte leder.

- Det er vigtigt at se på, hvem i lederens netværk, han kan føle sig tryk ved og tale med. For det er selvfølgelig en sårbar situation, når man har brug for hjælp, og tilmed er det ikke alle, toplederen vil kunne fortælle om sin tilstand, så det handler altså om at få identificeret gode hjælpere.

Men det er ikke ligefrem, fordi det vrimler med gode hjælpere på toppen af ledelsesbjergene. Her er klimaet til tider barsk.

Arbejds miljøsforsker Janne Skakon forklarer, at det er et problem, fordi social støtte har stor betydning for trivsel. Sandt nok har topledere frihed og indflydelse til at planlægge sit arbejde. Faktorer, som det Nationale Forskningsråd peger på, har stor betydning for at sikre trivsel i arbejdet. Men de har til gengæld ikke meget støtte blandt lederkollegaer.

- Noget af det, som min forskning viser, er, at lederne oplever meget ringe støtte i ledergrupper, fortæller Janne Skakon.

Derfor kræver det også en ekstra indsats og mod at få skabt et godt arbejdsmiljø i toppen af ledelseshierarkiet. Og her kan lederne række ud efter hinanden og sørge for at give hinanden den sociale støtte, som er fundamental for trivsel.

- Topledere skal blive bedre til at spille sammen. De skal ikke acceptere fnidder og fis, men simpelthen arbejde mod fælles mål og tage deres egen trivsel alvorlig. For stress er tabu blandt mange, siger Janne Skakon.

Det kræver mod at tale om stress

- Det er ikke fordi, stress er tabu, jeg talte bare aldrig om det, siger Thomas Sandholdt.

Men to møder, et par uger inden han bliver indlagt, får afgørende betydning for ham. Thomas har et møde med sin bank, hvor afdelingslederen fortæller, at han netop er vendt tilbage til sit arbejde efter en langtidssygemelding grundet stress. Og ved et tilfældigt møde med revisoren i svømmehallen finder Thomas ud af, at også revisoren har været ramt. De to møder bliver et slags vendepunkt, husker Thomas.

- Det var startskuddet til, at jeg turde lægge mig. Her var to folk, som jeg respekterer meget og ser op til. Når jeg tænker tilbage, tror jeg, at det gav mig luft og mod til at sige: 'Thomas, du har det sgu' skidt. Nu er du nødt til at passe på dig selv'.

I dag bryder Thomas med tavsheden. I sit ledernetværk fortæller han om sine oplevelser og opfordrer andre til at stoppe op.

- Der er flere, som kommer op til mig eller skriver en besked om, at de også

selv har haft stress. Når man selv tør tale om det, så er der også flere, der åbner sig, fortæller Thomas.

Thomas Sandholdt er opmærksom på, at det at have været stressramt kan opfattes som en mørk skygge på CV'et. Men han vælger at vende sine erfaringer til en styrke. Og i hans virksomhed har der været opbakning hele vejen igennem. I dag kender han sine advarselssignaler og opfordrer andre topledere til at søge råd, før det er for sent.

- Jeg er helt sikker på, at vi ville kunne minimere antallet af folk, som må lægge sig med stress, hvis vi blev bedre til at søge hjælp. Det er ikke et svaghedstegn at erkende, at man har brug for hjælp. Tværtimod, siger Thomas.

En landsdækkende undersøgelse fra det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø viser, at over halvdelen af landets befolkning vurderer, at deres arbejde er den primære kilde til stress. Forskningscentret har ikke afdækket, hvor stor en rolle, topledere spiller i forhold til medarbejdernes stress. Men flere forskningsartikler peger på, at lederen spiller en stor rolle for medarbejderens trivsel. ●

