

*En analyse i stat, regioner, kommuner og den finansielle sektor*

# **Lederes psykiske arbejdsmiljø: Fra spændetrøje til konstruktivt krydspres**

*Jan Heiberg Johansen*

## Resume

Hvad påvirker lederes psykiske arbejdsmiljø, og hvad skal der til for at styrke det? Det ser denne undersøgelse nærmere på. Den er baseret på interviews med i alt 30 deltagere bestående af eksperter, videnspersoner samt ledere i stat, regioner, kommuner og den finansielle sektor og er udarbejdet af LEAD for BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans i 2020-2021.

Lederes psykiske arbejdsmiljø er vigtigt i sin egen ret, og fordi det har stor betydning for produktiviteten og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Alligevel er der begrænset fokus på det. Undersøgelsen giver nuanceret viden om, hvad der indvirker på lederes psykiske arbejdsmiljø, og hvad der kan styrke det.

Der er fire hovedpointer i undersøgelsen:

- Ledere skal skabe resultater i en kontekst præget af til tider kraftige krydspres mellem fx mange krav, begrænset tid og høje forventninger fra lederen selv og fra omgivelserne. Dette krydspres har stor indvirkning på lederes psykiske arbejdsmiljø – på godt og ondt. De er ofte drevet af at gøre en forskel i disse stærke krydspres.
- Der er fire dominerende temaer i deltagernes perspektiver på, hvad der styrker lederes psykiske arbejdsmiljø i krydspreset. Temaerne er indflydelse og autonomi, psykologisk tryghed og tillid, behov for restitution og refleksion samt støtte til lederen.
- Ledernes relationer er afgørende for deres psykiske arbejdsmiljø, hvor relationen til nærmeste leder og egen ledelsesgruppe har stor betydning, og relationen til medarbejderne og på tværs af organisationen også har betydning, men i lidt mindre grad.
- Der er en sammenhæng mellem lederes og resten af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø.

Undersøgelsen viser, at ledere ofte oplever at stå alene i presset til potentiel skade for dem selv og resten af organisationen. Krydspres mellem mange aktører og modstridende krav kan udfordre det psykiske arbejdsmiljø, men kan også virke motiverende. Fx lægger forandringer ofte et stort psykisk pres på lederne, men kan samtidig øge deres indflydelse på opgaven og styrke deres psykiske arbejdsmiljø.

Følgende kan medvirke til at skabe et konstruktivt og produktivt krydspres frem for, at det bliver en spændetrøje for lederen: 1) Den organisatoriske, faglige og kollegiale støtte til lederen er afgørende 2) et højt niveau af psykologisk tryghed og tillid, 3) indflydelse og autonomi samt 4) mulighed for restitution og refleksionsrum. Det kan fx være en organisatorisk prioritet at etablere psykologisk trygge ledelses- og samarbejdsrum, hvor lederne kan støtte hinanden, dele erfaringer og ideelt set også dele ressourcer.

Særligt relationen til nærmeste leder og relationen til egen ledelsesgruppe har betydning som støttepunkter for lederne. Lederens egne coping-strategier i pres og evne til at forstå og navigere i spændingsfelterne er også væsentlig for både eget og kollegaernes psykiske arbejdsmiljø. På den anden side af skalaen, så bliver relationen til borgere/ kunder vurderet at have mindst betydning blandt de seks undersøgte relationers indvirkning på lederens psykiske arbejdsmiljø.

Artiklen beskriver først formål, baggrund og metode for undersøgelsen, og derefter bliver resultaterne præsenteret og diskuteret.

Jan Heiberg Johansen

*København, februar 2021*

### ***Om forfatteren***

*Jan Heiberg Johansen er ledelsesrådgiver, forfatter og ekstern lektor med en baggrund i konsulentbranchen gennem syv år og som leder gennem 12 år. Han gennemfører analyser, organisations- og ledelsesudvikling over hele landet og er ansvarlig for valgfaget i paradoksledelse på Master of Public Governance på Aalborg Universitet. Han er forfatter til bøgerne 'Paradoksledelse – Jagten på værdi i kompleksitet' (DJØF Forlag) og 'Paradox Management – Contradictions and Tensions in Complex Organizations' (Palgrave Macmillan). Han har udført undersøgelsen for BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans med hjælp fra Emma Muldbjerg.*

## Indholdsfortegnelse

Resume.....	2
Indholdsfortegnelse .....	4
Om undersøgelsen .....	5
Undersøgelsens formål, mål og målgruppe.....	5
Undersøgelsens metode.....	5
Krydspres er vigtigt for lederens psykiske arbejdsmiljø – på godt og ondt .....	7
Dominerende temaer for lederne .....	10
Indflydelse og autonomi .....	10
Psykologisk tryghed og tillid .....	11
Behov for restitution og refleksion .....	12
Støtte til lederen.....	13
Lederens relationer er afgørende – nøgle-relationen er til nærmeste leder .....	15
Den samlede organisation .....	17
Relationen til nærmeste leder .....	18
Lederen som del af ledelsen.....	19
Relationen til én selv .....	20
Ind i teamet – egen del af organisationen .....	21
På tværs.....	22
Ud mod borgerne/ kunderne .....	23
Sammenhæng mellem lederens eget psykiske arbejdsmiljø og resten af arbejdspladsens .....	24
Konklusion .....	25
Litteraturliste.....	27
Bilag 1. Undersøgelsens faser og deltagende organisationer.....	28

## Om undersøgelsen

BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans igangsatte i foråret 2020 en analyse af lederes psykiske arbejdsmiljø. Formålet var at afdække og styrke lederes psykiske arbejdsmiljø.

Baggrunden for analysen var, at lederes psykiske arbejdsmiljø er et centralt indsatsområde både i sin egen ret, og fordi kvaliteten af lederes psykiske arbejdsmiljø kan indvirke på resten af arbejdspladsen. Lederes psykiske arbejdsmiljø har stor betydning for produktiviteten og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Alligevel er der begrænset fokus på det.

### Undersøgelsens formål, mål og målgruppe

Formålet var at indsamle viden om lederes psykiske arbejdsmiljø og at udvikle relevante tiltag til at forbedre det. Målgruppen var ledere af medarbejdere og ledere af ledere i den offentlige samt i den finansielle sektor. Målene var 1) at afdække lederes psykiske arbejdsmiljø (fase 1) med henblik på 2) at udvikle (fase 2) og formidle (fase 3) specifikke tiltag, der kan bidrage til at styrke lederes psykiske arbejdsmiljø.

Artiklen beskriver resultaterne af undersøgelsens fase 1. I fase 2 bliver der udviklet og testet tiltag, der kan styrke lederes psykiske arbejdsmiljø, mens fase 3 består i formidling af tiltag til at styrke lederes psykiske arbejdsmiljø. Se bilag 1 for en uddybning af undersøgelsens faser og deltagende organisationer.

### Undersøgelsens metode

Undersøgelsen er metodisk baseret på både kvalitative og kvantitative data, hvor de kvantitative data var med til at fokusere interviewene og indsamlingen af kvalitative data. Samspillet mellem de kvantitative og kvalitative data er med til at styrke pointerne i analysen. De kvantitative data er dog baseret på et for begrænset grundlag til at drage konklusioner på baggrund af dem alene og bliver i undersøgelsen netop anvendt i sammenhæng med de kvalitative data. Datamaterialet er begrænset, og det er ikke muligt at sige noget generelt gyldigt på baggrund af analysen. En række af konklusionerne bliver dog understøttet af andre analyser, og deltagerne – eksperter, videnspersoner og ledere – vurderer, at konklusionerne indfanger væsentlige aspekter af lederes psykiske arbejdsmiljø. Der skete desuden undervejs en mætning af data, hvor der fremkom færre og færre nye pointer i interviewene. Det er med til at styrke konklusionerne i undersøgelsen. Analysen kan ligeledes bidrage til hypotesedannelse til kommende analyser.

Analysen i fase 1 bestod af en desk research, hvor der blandt andet blev gennemgået syv medlemsundersøgelser med fokus på blandt andet lederes psykiske arbejdsmiljø med svar fra i alt 2791 ledere. Inden desk researchen var der etableret et initialt teoretisk udgangspunkt baseret på forståelsen af lederes psykiske arbejdsmiljø som påvirket af spændingsfelter og af en række interessenter rundt om lederen.

Desk researchen kvalificerede det teoretiske udgangspunkt og blev anvendt til at kvalificere interviewguiden til ekspertinterviews. Fx bidrog desk researchen med at synliggøre en række væsentlige aspekter af lederes psykiske arbejdsmiljø. På baggrund af desk researchen og det teoretiske udgangspunkt blev der udviklet et spørgeskema og en interviewguide til ekspertinterviews med tre eksperter i psykisk arbejdsmiljø. Interviewguiden byggede på åbne spørgsmål og på en vurdering af 13 nøgleaspekter og seks relationers betydning for lederes psykiske arbejdsmiljø.

Undersøgelsens empiri bestod i kvalitative data indsamlet under interviews med i alt 30 eksperter, videnspersoner og ledere i målgruppen samt kvantitative og kvalitative data indsamlet fra den samme respondentgruppe via spørgeskemaer. De kvantitative data bidrog til at kvalificere interviewene og til at synliggøre forskelle og ligheder i de kvalitative data indenfor og på tværs af respondentgrupperne.

Ekspertinterviewene bidrog til at kvalificere og understøtte det teoretiske udgangspunkt og bidrog til en yderligere præcisering af interviewguiden. Fx blev det efter det første ekspertinterview tilføjet i interviewguiden, at nøgleaspekterne i lederes psykiske arbejdsmiljø kunne have en henholdsvis positiv og negativ indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø. Der blev lavet en kvantitativ vurdering af en række spørgsmål omkring nøgleaspekter og relationer for lederen.

Der blev gennemført interviews med videnspersoner og ledere i målgruppen baseret på samme interviewguide. Det empiriske datagrundlag for analysen er indhentet fra ledere af medarbejdere og ledelsesniveauet over ledere af medarbejdere. Der er ledere fra den finansielle sektor og på tværs af den offentlige sektor fra et bredt udsnit af arbejdspladser. Efter hver interviewrunde blev der samlet op på data med henblik på at justere det teoretiske udgangspunkt og uddrage foreløbige fund, der var støtte til på tværs af de kvalitative og kvantitative data.

De kvantitative data bestod af en vurdering af 13 nøgleaspekter og seks relationers positive og negative betydning for lederes psykiske arbejdsmiljø på en skala fra 1 til 5, hvor 1 svarede til "i meget lav grad", 2 = "i lav grad", 3 = "i nogen grad", 4 = "i høj grad" og 5 er "i meget høj grad".

Det blev fx vurderet kvantitativt i hvor høj grad seks relationer for ledere indvirker på lederes psykiske arbejdsmiljø. Følgende relationer blev undersøgt: relationen til nærmeste leder, til ledelsesgruppen, til én selv, ind i teamet/ til medarbejderne, på tværs af organisationen samt relationen til borgerne/ kunderne. Tal angivet i parentes i artiklen henviser til gennemsnit af vurderinger i de kvantitative data.

## Krydspres er vigtigt for lederens psykiske arbejdsmiljø – på godt og ondt

Det er en bærende pointe på tværs af interview-grupperne, at lederes psykiske arbejdsmiljø i høj grad er påvirket af de modstridende krav i ledelsesopgaven, også kaldet 'krydspres' af nogle af deltagerne i analysen. Fx udtalte en leder, at "man er i et krydspres, og det skal man kunne overskue."

Krydspreset kan skabe et betydeligt psykisk pres og kan kraftigt udfordre lederes psykiske arbejdsmiljø. Det gælder i særlig grad, hvis relationen til egen nærmeste leder ikke er velfungerende. Det er velkendt fra forskningen i organisatoriske paradokser, at en gunstig håndtering af krydspres ikke kan blive overladt til den enkelte leder, men kræver en bredere organisatorisk håndtering.

Krydspreset kan se forskelligt ud for forskellige ledere. Det kan skabes af mange faktorer, f.eks. en mellemlider, der sidder i et krydspres mellem mål og ønsker oppe fra og medarbejdernes ønsker. Pres mellem egne værdier og økonomiske muligheder. Forskellige mål, der er i konflikt. Ydre krav, der konflikter med indre værdier. Tidspres på at levere resultater, som man ikke har ressourcer til. Samvittighedskvaler hos lederen, der kan opleve at gå på kompromis med egne værdier i forhold til resultatmål.

Krydspreset kan være både udfordrende – som en spændetrøje for lederen – og det kan fungere som et konstruktivt krydspres, der virker motiverende og bidrager til at udvikle opgaven. Der er "mange krav til den rolle man står i som leder, men det er også en rolle med mange udviklingsmuligheder", som en vidensperson fremhævede. Der bliver i datamaterialet tegnet et differentieret og nuanceret billede af ledernes oplevelse af krydspres og spændingsfelter.

Her er ordet krydspres valgt, fordi det bliver brugt af en række af deltagerne, der betoner deres oplevelse af at være psykisk presset af forskellige krav. Andre taler ind i samme pointe med det udtryk, at 'kompleksiteten' er blevet øget med tiden. Det hænger sammen med fx øget ledelsesspænd og nye organiseringsformer fx matrixorganisering, der stiller nye krav til lederne.

Begreberne spiller en rolle for, hvordan lederne oplever presset. Der er i forskning og praksis en række alternative begreber til krydspres i spil. Et andet aktuelt udbredt begreb er paradokser eller spændingsfelter, der er defineret som på én gang sammenhængende og modstridende faktorer som varer ved over tid (Smith and Lewis 2011). De adskiller sig fra fx problemer ved at være principielt uløselige og kræver løbende håndtering. Det er en grundpointe i forskningen, at paradokser er en del af den organisatoriske virkelighed. De er ikke mulige at undgå, men der er, som det også bliver fremhævet i analysen, mere og mindre hensigtsmæssige måder at håndtere dem på.

Pointen er, at disse forskellige begreber betoner forskellige aspekter af den gængse oplevelse af modstridende krav hos lederne. Netop ledernes oplevelse og deres sprogliggørelse af de modstridende krav har afgørende betydning for, hvordan krav og krydspres påvirker lederes psykiske arbejdsmiljø. I artiklen bliver krydspres brugt deskriptivt om lederes oplevelse af modstridende og sammenhængende krav.

Krydspreset opstår, fordi der er mange typer af krav og aktører i spil, og det bidrager til at skabe en uforudsigelig kontekst for ledelse:

*"Uforudsigeligheden i det fylder også noget, man ved aldrig hvornår det rammer. Det er lidt ongoing, og det skal man som leder kunne håndtere rigtig godt."*

Krydspres skaber uforudsigelighed, fordi udfaldsrummet bliver stort. Fx er udfaldsrummet stort på et ledelsesmøde, hvis en beslutning kan blive påvirket af mange aktører med forskellige krav, der i princippet alle kan blive afgørende for beslutningen.

Hvor du er leder, spiller ind på, hvilke typer af modstridende krav, du møder. Der er forskel på den finansielle sektor og et sygehus, men der er samtidig fællestræk. Lederne oplever fx at stå i pres mellem forventningerne til dem og de resurser, de har til rådighed. Kravene kan bestå af resultatmål og at levere på nøgletal og til tider vanskelige udviklingsprocesser. Der er et pres mellem aktører med forskellige krav og forventninger til lederen, mellem at skulle sikre driften og udvikle opgaven indenfor begrænsede økonomiske rammer, som en leder fortæller:

*”Der skal hele tiden optimeres og bespares: Hvor kan der skæres en hæl eller en tå? Man bliver aldrig færdig.”*

Forventningerne kommer dog i høj grad også fra lederne selv, og det er udfordrende ikke at kunne levere i en kvalitet, man selv kan stå inde for. Lederne vurderer selv dette til 4.4 på en fempunktsskala i forhold til betydningen for lederes psykiske arbejdsmiljø. Ledernes forventninger til dem selv er også knyttet til en stor gejst for at gøre en forskel, deres ’etos’ for opgaven. Lederne kan blive deres egne værste fjender, fordi de stiller meget høje krav til dem selv under til tider vanskelige vilkår.

Der er på den ene side lederes høje forventninger til sig selv og deres pres mod nærmeste leder for indflydelse. På den anden side er der lederes accept af de organisatoriske rammer og deres egen – til tider begrænsede – indflydelsessfære. De to aspekter skaber et spændingsfelt, der til tider virker konstruktivt for lederes psykiske arbejdsmiljø og andre steder bliver ugunstigt for lederen. I begge tilfælde er der et sammenfald mellem et ofte slående fravær af interesse og egenomsorg hos ledere for deres eget psykiske arbejdsmiljø. De er drevet af andre motivationsfaktorer end eget psykiske arbejdsmiljø.

Som elementer i krydspreset bliver uafklaret ledelsesrum (4,3), manglende prioriteringer (4,2) og manglende tid (4,3) fremhævet af lederne, og det samme gør i lidt mindre grad arbejdsomængden (3,8). Disse aspekter har en negativ indvirkning på lederes psykiske arbejdsmiljø, særligt ifølge lederne selv, men også ifølge eksperter og videnspersoner.

Andre aspekter spiller en hæmmende rolle for lederes psykiske arbejdsmiljø, men i mindre grad end de tre ovenstående aspekter. Det gælder høje følelsesmæssige krav (3.5), ubalance mellem indsats og belønning (3.5), dokumentationskrav og målstyring (3.4) samt stigende forventninger til ledelsesopgaven (2.9), hvilket også trådte frem og blev bekræftet i de kvalitative dialoger.

Der er en udbredt oplevelse af, at der bliver stillet høje forventninger til ledere. Den enkelte leders ’fundament’, det vil sige det personlige beredskab til at kunne stå imod, er en afgørende forudsætning for at lykkes under presset, som en leder formulerer det:

*”Du er under et pres hver dag, fordi du skal performe hver dag. Du skal have medarbejderne med. Det går ikke at performance er god, hvis medarbejderne ikke er tilfredse. Der er mange ting, man skal kunne. Du skal have et godt fundament, du skal også kunne stå imod.”*

Undersøgelsen indikerer, at fundamentet kan blive stærkere som følge af fx kollegial støtte og erfaring som leder, men det er ikke entydigt i undersøgelsen, hvad der skaber et stærkt ’fundament’.

Krydspreset kan både være hæmmende og fremmende for det psykiske arbejdsmiljø. Hvis vi vil forstå det perspektiv, lederne bringer frem, er det afgørende ikke at høre dialogen om krydspres som



en klagesang. Det er mere præcist udtryk for en analyse af de omstændigheder, lederne oplever på godt og ondt. Lederne er ofte motiveret af at lykkes i disse udfordringer, i dette pres. En leder udtrykker det rammende og klart: "De udfordringer, man står i som leder, kan være stærkt motiverende, fordi man er drevet af at få det til at lykkes eller gøre noget bedre end det, der var."

Særligt forandringer bliver af lederne fremhævet som potentielt fremmende for deres psykiske arbejdsmiljø (4.0) og mere fremmende end hæmmende (3.4), hvor eksperter og videnspersoner indikerer en modsat vægtning (3.2 og 3.5). Det samme gælder i mindre udstrækning stigende forventninger til ledelsesopgaven, der ses som mere fremmende (3.5) end hæmmende (2.9) af lederne selv. Forandringer kan udfordre, men har også en potentielt positiv indvirkning, fordi de kan give lederen indflydelse på organisationens udvikling: "Mange går ind i ledelse for at kunne forandre noget, men det har stor betydning, om det er forandringer, man bliver pålagt. Det påvirker ens psykiske arbejdsmiljø meget, hvis man synes forandringerne i bund og grund er tåbelige f.eks. udflytninger."

En leder udtrykker den hypotese, at processen omkring forandringer er afgørende for deres indvirkning på lederes psykiske arbejdsmiljø i højere grad end forandringens indhold:

*"Forandringer kan både være positive og negative. De fleste ledere kan godt lide forandringer, men man skal passe på ikke selv at blive drevet af den og ikke få medarbejderne med. Andre forandringer er ikke sjove fx nedskæringer. Forandringer skaber en mulighed for lederen i at få indflydelse. Måske det mere er processen omkring forandringer som er afgørende for, hvordan det påvirker det psykiske arbejdsmiljø"*

Ledelseskæden og særligt nærmeste leder spiller en vigtig rolle i at understøtte tilpas inddragelse af ledere i forandringer, hvilket er væsentligt også for ledernes psykiske arbejdsmiljø. Samtidig kan lederne selv påvirke, hvordan de spiller ind i forandringer, skaber realistiske forventninger til sig selv og andre samt hvordan de inddrager andre i forandringer. Forandringer skaber en uforudsigelighed, der kan være vanskelig at være i, men som også kan motivere lederne ved fx at give åbninger for indflydelse og udvikling af opgaven.

## Dominerende temaer for lederne

Når lederes psykiske arbejdsmiljø i høj grad er påvirket af krydspres og spændingsfelter, så bliver det et væsentligt spørgsmål, hvad der skal til for at vende presset konstruktivt.

Det spørgsmål bliver behandlet i forskningen i organisatoriske paradokser, hvor lederes evne til at navigere i kraftige spændingsfelter er et nøgletema. Kvaliteten af lederens relationer spiller fx en stor rolle. Undersøgelsen indikerer, at særligt relationen til nærmeste leder er betydningsfuld for, at lederen kan være i presset og for, at presset kan have en konstruktiv indvirkning på lederes psykiske arbejdsmiljø. Det bliver uddybet i det kommende afsnit med fokus på seks centrale relationer for lederen.

Der er i datamaterialet fire dominerende temaer, der taler ind i, hvad der kan fremme kvalitet i relationerne og forme krydspreset, så det bliver konstruktivt for lederes psykiske arbejdsmiljø. Temaerne handler om lederens indflydelse og autonomi, støtte til lederen, psykologisk tryghed og tillid i relationerne samt behov for restitution og refleksion.

### Indflydelse og autonomi

Ledere er motiveret af at have indflydelse og af at lykkes i de forventninger, der bliver stillet til dem udefra. De har samtidig ofte en gejst for at gøre en forskel, som fx kan omfatte lederens egne ideer og projekter til at styrke opgaveløsningen. Det er væsentligt at have et ledelsesrum, hvor du kan have handlerum og bringe dig selv i spil som leder. Indflydelse og autonomi er væsentlige elementer i at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø i krydspres.

Det er en generel pointe, at et uafklaret ledelsesrum kan have betydelig negativ indvirkning på lederes psykiske arbejdsmiljø (4.3): "Hvad ligger hos mig, hvad skal jeg, og hvad skal jeg ikke beskæftige mig med, der skal være helt klare linjer." Det er dog ikke realistisk at forvente et fuldstændigt afklaret ledelsesrum i en kontekst af uforudsigelighed og forandringer, men det peger på, at løbende afstemning af ledelsesrummet med nærmeste leder er vigtigt for det psykiske arbejdsmiljø.

Nogle steder er lederne tænkt mere strategisk ind og er tættere på beslutningerne: "Vi inddrages i dag mere, og inddragelse er for det meste en positiv psykisk faktor. Det at indgå i samarbejdsrelationer med folk kan være berigende." Den strategiske inddragelse er gunstig for lederens indflydelse og rolle som bindeled til egen del af organisationen. Samtidig kan det trække resurser fra lederens fokus på den daglige opgaveløsning. Det kan spille gunstigt sammen med lederes ønske om at bidrage og være en spillebane for at opleve indflydelse.

Indflydelse og autonomi kan i sig selv komme i konflikt. Det er til tider vanskeligt at skabe sammenhæng mellem egen del af organisationen og resten. Lederne er loyale, de er 'firmaets person' og kan samtidig blive udfordret på deres loyalitet. Det kan afkodes i forskellige typer af respons ind i dette spændingsfelt.

Det kan betyde, at lederen delvist undviger og arbejder mindre loyalt:

*"Der kommer ofte strategier oppefra, og som af lederne ikke altid opleves som meningsfulde. Det er belastende for mig og mine medarbejdere. Det resulterer ofte i, at man arbejder mindre loyalt med de udstrakte strategier, fordi de ikke synes relevante og meningsfulde"*

Det kan også betyde, at lederen anerkender at have et afgrænset indflydelsesrum og formår at sige 'pyt med det':

*”Ens handlefrihed er vigtig – men det er også et vilkår, at man ikke kan påvirke alting, der er nogle retningslinjer, man nogle gange bare er nødt til at følge. Hvad kan jeg præge, og hvad kan jeg ikke præge? Hvad er rammerne for jobbet, hvilket rum kan vi præge. Det vi ikke kan præge, er der nogle andre, der tager sig af, og det behøver vi ikke ærgre os så meget over.”*

Ydermere er der ledere, der søger at integrere deres eget perspektiv i de organisatoriske beslutninger ved at søge at finde mening i dem. Det rummer også ledere, der finder en mere afgrænset mening i, at de har ledelsesrollen og derfor også må tage de vanskelige opgaver på sig:

*”Det er ikke altid, at man har en god forklaring på besparelserne, der er f.eks. ikke kommet færre sager. Her er det vigtigt med tillid og god dialog med medarbejderne. Der er ikke en logik at forklare (sådan er det bare). Det er en svær øvelse at videregive en meddelelse, som man ikke selv er enig i. Jeg søger at finde mening i det ved at tænke over den opgave, jeg har sagt ja til.”*

Det aftegner mindst fire typer af respons omkring grænsefladerne for lederens ledelsesrum, her eksemplificeret i organisatoriske beslutninger: Strategisk inddragelse af lederen i organisatoriske beslutninger, lederens undvigelse af at indgå i og gennemføre beslutningerne, lederens accept af organisatoriske beslutninger og lederens meningsskabelse omkring organisatoriske beslutninger. Pointen er, at der er forskellige typer af respons i spændingsfeltet mellem organisatoriske rammer, indflydelse og autonomi. De forskellige typer af respons kan blive kombineret og skabe en mere eller mindre gunstig organisatorisk dynamik for lederen at indgå i.

Det er væsentligt for én selv som leder og for ledere af ledere at forstå disse responstyper for at bidrage til at skabe gunstige rammer for indflydelse og autonomi.

### **Psykologisk tryghed og tillid**

Kvaliteten af lederens relationer hænger tæt sammen med den tillid og den psykologiske tryghed, de oplever og selv indgår i at skabe omkring sig. Godt samarbejde, god kommunikation og gode relationer er blandt de vigtigste faktorer for at have et godt psykisk arbejdsmiljø. Det er også forbundet til den bredere kultur i organisationen. Der er et udbredt fokus på at fremme en gunstig kultur, og det er vigtigt med ”styrkelse af en kultur, hvor der er plads til fejl” frem for en ’nulfejls-kultur’.

Det er vigtigt for lederes psykiske arbejdsmiljø at etablere et godt samarbejdsrum særligt til egen nærmeste leder, men også til ledelseskollegaer i ledelsen, på tværs af organisationen og til medarbejderne. Tillid bliver fremhævet som et nøgleaspekt af et godt psykisk arbejdsmiljø for lederen.

Den professionelle og faglige relation er de væsentligste i samarbejdsrummet, men det skal også være menneskeligt, så ”man tør tage sin person med på arbejde”. Der skal være fokus på kerneopgaven og fagligheden, men kulturen skal samtidig gøre det muligt at tale om det psykiske arbejdsmiljø i sin egen ret:

*”Muligheden for at italesætte det psykiske arbejdsmiljø og dilemmaer relateret hertil og have en åben, ærlig dialog er vigtig: At kunne diskutere det ærligt og legitimt i det rigtige fora. Det skal ikke opfattes som en farlighed og svaghed at tale om, det må aldrig være karrierehæmmende, der skal være en arbejdskultur, hvor man tør tale om det, der er svært, og det ikke er farligt.”*

Det kan være en udfordring at skabe dette rum, fordi der er magt og forskellige interesser på spil. Lederen navigerer i en formel position, og i relation til nærmeste leder kan lederen frygte at blive de-autoriseret og miste sin position, hvis man ikke formår at være i presset. En leder taler meget eksplicit om den frygt som en lineær sammenhæng mellem evnen til at være i presset og ens position som leder:

*”Det kan være svært at sige, når man synes det er svært at være i noget, lykkes med noget, for så kan det være meget nærliggende at finde en anden, der kan være i det.”*

Lederens nærmeste leder spiller en stor rolle i at bidrage til en kultur, der er præget af tillid og er psykologisk tryk at arbejde i. Det er ikke en efterspørgsel fra lederne efter at blive behandlet med fløjlshandsker, men efter potentialet for en åben, løbende dialog om dilemmaer og udfordringer i ledelsesopgaven.

Der er brug for, at det ikke ligger på den enkelte leders skuldre at løfte dialogen om lederes psykiske arbejdsmiljø, men at det er et legitimt tema i den samlede organisation, hvor topledelsen også tager en tydelig rolle. Det kan fx ske ved at udvikle en konkret beredskabsplan for lederens psykiske arbejdsmiljø. I princippet gælder det, at jo højere ledelsesniveau, jo større ansvar for at udfordre og agere i forhold til at sikre gode rammer for ledelsesopgaven i den bredere organisation.

### **Behov for restitution og refleksion**

Et væsentligt tema for lederne er behovet for restitution og refleksion for at lykkes godt med ledelsesopgaven.

Det er særligt betydningsfuldt, fordi lederne oplever en grænseløshed omkring deres ledelsesopgave. Ledelsesopgaven er præget af forskellige former for grænseløshed i tid og rum, i kvalitet og i kvantitet. Det er yderligere accentueret i forbindelse med COVID-19-pandemien, der har stillet yderligere krav til lederne og har udbredt distancearbejde og -ledelse som blandt andet MESA-studiet konkluderer.

Grænseløsheden hænger sammen med 1) lederens evne til selv at sætte grænser og afstemme forventninger – især med nærmeste leder – ift. sin opgave og 2) omgivelsernes evne til at bidrage til prioritering og rammesætning af forventninger – herunder i resten af styringskæden. I lederens vurderinger af, hvad der udfordrer deres psykiske arbejdsmiljø, bliver manglende prioriteringer (4,2) og manglende tid (4,3) fremhævet i højere grad end deres arbejdsmængde (3,8). Travlhed fylder hos lederne, og det er vanskeligt at prioritere det vigtigste: ”Man har ofte så travlt, at man kommer til at nedprioritere alt det, man synes er sjovt.”

Lederens arbejde bliver oplevet grænseløst i tid og rum, og lederne beskriver en virkelighed med til tider ekstrem grænseløshed: ”folk ringer i ferier, weekender og aftener. Det går ikke, der skal slås tilbage uden at virke klynkende. Vi har brug for at lade op for at være de bedste udgaver af os selv.” Ledere er også udfordret af selv at have vanskeligt ved at sætte grænser for deres egen arbejdstid og -indsats.

Omvendt, peger nogle ledere på en praksis, hvor de selv bliver kulturbærere for en arbejdsplads med plads til restitution. De undlader fx at sende ikke-hastende mails uden for arbejdstiden for ikke at skabe forventninger til andre – og sig selv – om at holde øje med mailen konstant.

Det er vigtigt for lederne at kunne italesætte, at de er pressede og sige ’nej, jeg kan ikke nå det til i eftermiddag’ uden, at et nej fører til en efterfølgende straf. Her bliver det nævnt, at lederen kan

italesætte overfor sin nærmeste leder, at kvaliteten bliver dårlig, hvis man skal levere til den oprindeligt aftalte tid, og at når man udfører opgaver af lav kvalitet, så medfører det ofte et øget pres.

Der er ofte ikke tydelige grænser for kvalitet og kvantitet af lederens opgave. Det handler ikke kun om, at ledere oplever at skulle præstere konstant og stiller høje krav til sig selv. Det handler også om, at der ofte er et principielt konstant potentiale for at udvikle på opgaven, og lederne vil gerne gøre det så godt som muligt.

Restitution og refleksion spiller en stor rolle for lederne, når de bliver bedt om at forholde sig til lederes psykiske arbejdsmiljø. Det er forskellige behov, men de hænger delvist sammen og har fællestræk som et frirum for lederen. Restitution handler om at skabe et pusterum fra presset, hvor refleksion handler om at skabe et rum for at tænke over og drøfte egen situation, dilemmaer i ledelsesopgaven og egen praksis. Lederne har forskellige måder at etablere disse rum fx særlige relationer, gåture, at blokere kalenderen og så videre, men ledernes behov for sparring er et markant træk i undersøgelsen.

### **Støtte til lederen**

Lederne oplever ofte at stå alene med en vanskelig opgave og et til tider stort psykisk pres. Det er et dominerende tema for lederne, at det er vigtigt med professionel, faglig, ledelsesmæssig og social støtte for at lykkes godt med deres opgave og håndtere det psykiske pres. Støtten kan være udfordret af, at ledernes omgivelser og den samlede organisation ikke har fokus på betydningen af støtte. Den kan også være udfordret af, at lederne selv positionerer sig som 'super-kvinde', der kan klare det meste, og at de ikke efterspørger støtte eller gør det for lidt eller for sent.

Relationel støtte kan være hjælpsom i forskellige former og komme fra forskellige relationer indenfor og udenfor organisationen. Støtte bliver her forstået i bred forstand som støtte til lederen via både formelle og uformelle relationer. Det er et udbredt opmærksomhedspunkt at styrke lederens mulighed for at få uvildig støtte og rådgivning fx gennem personlig sparring ved en ekstern coach, som kan støtte lederen i at navigere i en kompleks kontekst. Nogle nævner også behovet for at styrke adgangen til krisehjælp, hvis der er brug for det.

Den formelle støtte er central i relation til nærmeste leder og også ind i egen ledelsesgruppe som del af ledelsen. I nogle organisationer er det legitimt og praktisk muligt at bryde ledelseskæden, fx ved som mellemlider at invitere sig selv på kaffe hos direktøren. Det er udtryk for en grad af tillid i den hierarkiske organisation, og det kan fungere som en ventil for lederen og give værdifuld gensidig information til både lederen og direktøren. Det kan også kortslutte processer og skabe usikkerhed i organisationen, hvis ikke begge parter forstår, at de krydser ledelseskæden. I andre organisationer er det ikke legitimt at bryde kæden. Uanset konteksten, er det relationen til nærmeste leder, der bliver fremhævet som den centrale, formelle relation for lederen.

Organisationer stiller andre former for støtte til rådighed fx i form af en intern sparringspartner, mentor, coach eller et netværk for ledere på tværs af det formelle hierarki. Ledere tager også selv initiativ til at få en 'ven' i organisationen til tider på et højere ledelsesniveau, i en anden søjle, og som kan give væsentlig kollegial støtte og mindske oplevelsen af at stå alene.

*"Lederne har tit følelsen af at stå alene og ved ikke hvor man skal gå hen. F.eks. hvis en leder har problemer i samarbejdet med nærmeste leder, hvor går man så hen?"*

Der er ofte behov for at styrke tydeligheden fra arbejdspladsen omkring, hvor lederen kan søge sparring. Det er vigtigt at vide, hvor man kan gå hen. Ledelsesgruppen virker til tider som et gunstigt

sparringsrum, men ofte bliver den ledelsesmæssige sparring og støtte i ledelsesgruppen trumfet af daglig drift og sager.

Det betyder, at ledelsesgruppen ikke løfter sit potentiale som støttepunkt for lederne. Det betyder også, at ledelsesgruppen ikke fungerer optimalt som et organisatorisk referencepunkt, der sikrer koordinering og prioritering i sin del af organisationen, hvilket placerer den opgave hos de enkelte ledere. Manglende prioriteringer påvirker i høj grad lederens psykiske arbejdsmiljø negativt og er et markant opmærksomhedspunkt for topledelsen og ledere af ledere (4,4).

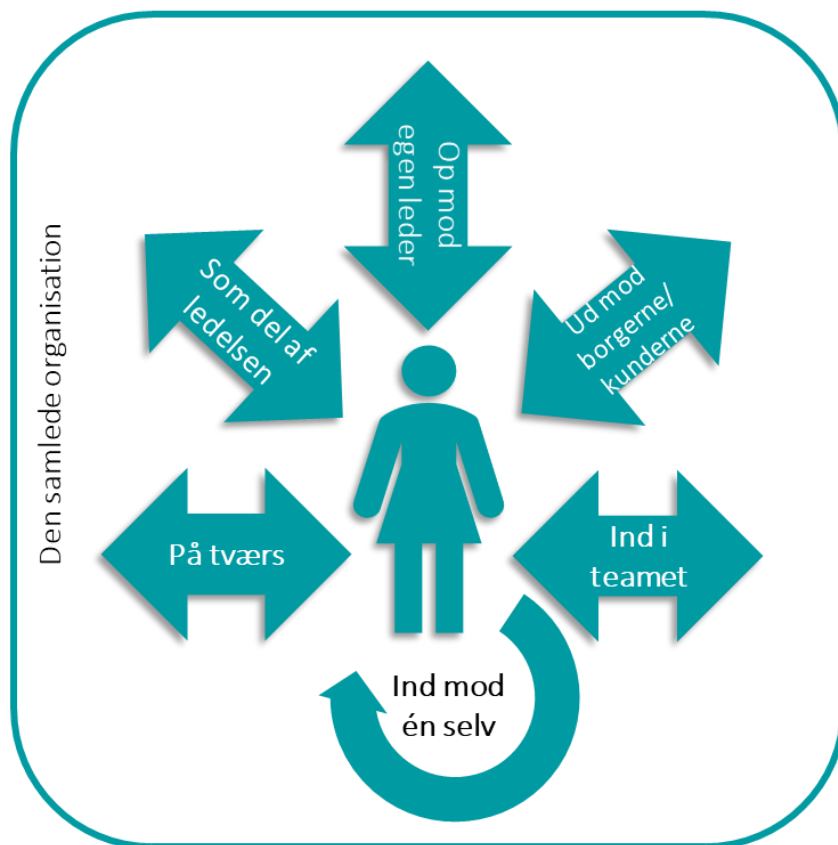
De fire temaer angiver potentielle handleveje for at styrke lederens psykiske arbejdsmiljø i en ledelsesopgave og organisatorisk virkelighed præget af krydspres. De kan også bidrage til at pege på, hvad lederne betragter som kvalitet i de centrale relationer for lederen. Næste afsnit ser nærmere på relationerne.

## Lederens relationer er afgørende – nøgle-relationen er til nærmeste leder

Nogle relationer betyder mere end andre for lederens psykiske arbejdsmiljø, og relationen til egen nærmeste leder er den markant væsentligste. En række øvrige relationer spiller også en væsentlig rolle baseret på en analyse af de kvantitative og kvalitative data.

Lederes psykiske arbejdsmiljø skal forstås i en bredere kontekst påvirket af lederen selv og af en række interessenter rundt om lederen. Det bliver skabt i en dynamik med mange interessenter med forskellige krav og dagsordener. Relationerne tegner billedet af et potentielt interessentpres og viser samtidig hen til en række spillebaner eller praksisarenaer for lederen for fx at skabe resultater, opnå indflydelse, få støtte eller sparring.

Når lederen bliver placeret i midten mellem fem relationer samt lederens relation til sig selv (jf. figur 1), så bidrager relationerne til at illustrere, hvordan lederen kan opleve at være udspændt – og stå i et krydspres mellem forskellige aktører og interesser.



Figur 1. Relationer for lederen.

Krydspreset kan være positivt for lederens psykiske arbejdsmiljø, fx bliver mange ledere motiveret af udfordringer. Det kan imidlertid også virke som en belastning og en spændetrøje for lederen og påvirke det psykiske arbejdsmiljø negativt, hvor du ifølge en leder kan opleve at blive 'en lus mellem to negle'. Et afgørende aspekt er typisk, at der skal være den rette støtte til stede for at trives i de kraftige spændingsfelter, som til tider kendetegner ledelsesopgaven.

De seks relationer er følgende:

- **Op mod egen leder:** Det er relationen til nærmeste leder. Resten af ledelseskæden over lederen ligger også her. Det samme gør samarbejdsorganisationen og medarbejderrepræsentanter.
- **Som del af ledelsen:** Her er relationen til lederens egen ledelsesgruppe, hvori nærmeste leder typisk også indgår som del af ledelsesgruppen.
- **På tværs:** Tværgående interessenter i egen organisation indgår her, fx ledere i andre enheder som ikke indgår i egen ledelsesgruppe.
- **Ind i teamet:** Underordnede i egen del af organisationen ligger i denne kategori inkl. underordnede ledere og medarbejdere.
- **Ud mod borgerne/ kunderne:** Her indgår borgere, brugere, kunder og eksterne interessenter, fx eksterne samarbejdspartnere, medier og så videre.
- **Ind mod én selv:** Lederens relation til sig selv ligger her, og den kan fx være kendetegnet af høje forventninger til egne præstationer.

Lederen skal navigere i et kompliceret interressentlandskab og skal kunne finde sig til rette i de spændingsfelter, det kan skabe. For at styrke lederens psykiske arbejdsmiljø, er det væsentligt at se på de interessenter, der har en særlig betydning for spændingerne og på hvilken måde. Det betyder, at et vigtigt fokus er at styrke lederes psykiske arbejdsmiljø er, hvilke spændingsfelter lederne oplever samt hvilke interessenter og faktorer, der påvirker disse i positiv og negativ forstand.

Når respondenterne i undersøgelsen skal vurdere betydningen af de enkelte relationer for lederens psykiske arbejdsmiljø, så står der en række klare forskelle frem.

De vurderer relationernes betydning kvantitativt på følgende måde:

- **Nøglerelation:** Op mod egen leder: **4,6**
- Ind mod en selv: **4,3**
- Som del af ledelsen: **4,2**
- Ind i teamet – herunder medarbejderne: **3,8**
- På tværs: **3,6**
- Ud mod borgerne/kunderne: **3,2**

Det viser, at relationen til nærmeste leder er nøglerelationen sammen med lederens relation ind mod sig selv og lederens relation til resten af ledelsen som del af ledelsesgruppen. I bunden ligger relationen til borgeren/ kunderne (3.2), der trods den vedvarende 'klagerisiko' ikke bliver vurderet til at have samme markante betydning for lederes psykiske arbejdsmiljø. I en midtergruppe ligger relationen ind i teamet og medarbejderne (3.8) og relationen på tværs af organisationen (3.6).

Det er en vigtig pointe, at tallene ikke kan stå alene, da datamaterialet er begrænset. Pejlingerne i de kvantitative data bliver imidlertid understøttet af de kvalitative interviews. Interviewene betoner fx tydeligt betoner den kritiske, lodrette akse fra nærmeste leder til én selv. Ledere er tydeligt bevidste om deres eget potentielle bidrag til gode rammer for sig selv og resten af arbejdspladsen. Samspillet med resten af ledelsen udgør et vigtigt potentielt reference- og støttepunkt for lederen. Det tværgående perspektiv er her fokuseret på relationer uden for egen ledelsesgruppe.

I det følgende bliver de seks relationer gennemgået sammen med relationen til den samlede organisation, og hvad undersøgelsen viser om dens betydning for lederens psykiske arbejdsmiljø.



## Den samlede organisation

*"Lederne skal have et rum, hvor man kan snakke ledelse. Man skal både kunne reflektere, læsse af og nytænke."*

Den samlede organisatoriske dialog om ledelse er vigtig for lederes psykiske arbejdsmiljø, fordi den kan bidrage til at løfte resultaterne i samspil med de fire dominerende temaer i undersøgelsen – psykologisk tryghed og tillid, restitution og refleksion, støtte til lederen samt indflydelse og autonomi. Den organisatoriske dialog om ledelse er også væsentlig, fordi den er kvalificerende for ledelseskvaliteten i organisationen. Undersøgelsen viser, at den dialog ofte er en mangelvare og bliver skubbet i baggrunden af et fokus på daglig drift og sagshåndtering.

Dialogen om ledelse kan tydeliggøre indflydelsesveje i organisationen, understøtte psykologisk tryghed og tillid samt bidrage til at skabe professionelle rammer for restitution og refleksion. Der er samtidig fokus på, at lederes psykiske arbejdsmiljø bliver styrket, hvis organisationen legitimerer og udvikler en praksis for at tale om ledelse som et fag: "Det gavner det psykiske arbejdsmiljø, at det bliver mere accepteret at ledelse er et fag, vi er fagfaglige på ledelse."

Topledelsen spiller en særlig rolle i den forbindelse, og oversættelsen eller koblingen mellem ledelseslagene bliver særligt vigtig, men som en leder påpeger det: "der er brug for, at der oppe fra bliver tænkt mere over lederens psykiske arbejdsmiljø."

I forlængelse af dialogen om ledelse som fag op imod ren faglig ledelse bliver det fremhævet, at det er væsentligt at udvikle et 'kerneopgave-sprog' for at legitimere dialogen om psykisk arbejdsmiljø. Fokus på 'opgaven' kan bidrage til, at dialogen om ledelse som fag og den faglige ledelse kan smelte sammen:

*"Vi kan ikke udføre kerneopgaven, hvis vi ikke har god ledelse. Det at tale om arbejdsmiljø og ledelse skal kobles til at løse kerneopgaven succesfuldt. Det må ikke være to adskilte ting, de hører unægtelig sammen. Ledelse er der, hvor man præger kerneopgaven. Få et sprog for ledelse."*

Deltagerne i analysen indikerer, at det psykiske arbejdsmiljø ofte ikke har stort fokus, selvom forskning tyder på, at der er sammenhæng mellem produktivitet, kvalitet i opgaveløsningen og psykisk arbejdsmiljø. Der er også forskning, der viser sammenhænge mellem fx psykologisk tryghed og produktivitet.

Disse pointer kan anvise mindst tre veje til at løfte dialogen om lederes psykiske arbejdsmiljø.

1) Kerneopgave-sprog: At acceptere, at dialog om psykisk arbejdsmiljø kræver en tæt kobling til leverancen (kerneopgave-sprog for lederens psykiske arbejdsmiljø). Det er ofte nærliggende for den enkelte leder at koble dialog om arbejdsmiljø med konsekvenser for kerneopgaven og sætte leverancen i forgrunden. Ledere frygter til tider at udhule deres egen position som leder, hvis de fokuserer på egen trivsel – uden at koble det til kerneopgaven.

2) Psykisk arbejdsmiljø-sprog i sin egen ret: At fremme dialogen om psykisk arbejdsmiljø i sin egen ret. Det kan kræve, at man har en position til at gøre det fx som topledelse (sprog for lederens psykiske arbejdsmiljø). Ledere kan løfte dialogen om psykisk arbejdsmiljø, fordi det er prioriteret at passe på sig selv og hinanden.

3) Sidestillede hensyn: At etablere rum og et internt 'sprog' for begge dele (kombineret kerneopgave- og psykisk arbejdsmiljø-sprog). Ledere kan se et behov for at sidestille hensynet til leverancen og til lederes psykiske arbejdsmiljø. Der skal være plads til begge dele.

Der opstår ofte situationer, hvor der skal være et sprog for at tale om lederes psykiske arbejdsmiljø i sin egen ret som et sidestillet hensyn til leverancen. Det kan være en leders personlige krise, der kræver, at organisationen – og særligt nærmeste leder samt andre resursepersoner (fx HR eller ekstern coach) – taler om og handler kompetent i forhold til lederens psykiske arbejdsmiljø. En krise kan eskalere overraskende hurtigt og føre til helbreds-mæssige symptomer og sygemelding af lederen, særligt hvis relationen til nærmeste leder bryder sammen fx ved lederskift. Det kan ske hurtigt, når presset på lederen i forvejen er højt.

I en sådan situation er det hjælpsomt, hvis der er et veludviklet sprog for lederens psykiske arbejdsmiljø for at forstå, hvad der udfordrer lederen og et beredskab til at støtte lederen på relevante måder.

### Relationen til nærmeste leder

*"Måden, som leders leder takler sin ledelsesopgave på, har også noget at sige. Hvordan denne relation er, påvirker det psykiske arbejdsmiljø. Man kan ikke fjerne hierarkiet i den ligning, dvs. der vil være noget, vi taler om og noget, vi ikke taler om. Hvor parat er organisationen til at reflektere over sin egen praksis? Har jeg tillid til, at min leder vil mig det godt? Lederen bliver en buffer videre op i systemet, lederen står på mål for en."*

Når lederne ofte oplever at stå i et betydeligt krydspres, så bliver den organisatoriske, faglige og sociale støtte vigtig for lederen. Nærmeste leder skal være en god sparringspartner. Nærmeste leder får en særlig betydning for lederen og er den klart mest betydningsfulde relation for lederen ifølge undersøgelsen (4,6). Det hænger sammen med, at "ens leder har kæmpe indflydelse, har magten over ens liv eller død i organisationen."

Lederen her uddyber sin pointe ved yderligere at betone, at nærmeste leders formelle position gør forskellen. Relationen er ikke altid afhængig af det konkrete nærvær. Nærmeste leder er "fysisk måske ikke så nærværende, men ellers nærværende på alle andre aspekter i forhold til ens præstation."

Lederne kan håndtere et stort pres, men den evne afhænger i høj grad af opbakning fra nærmeste leder, hvor "man skal føle, at ens leder har ens ryg og står på mål for en". Det er et vigtigt rum for at kunne få støtte og tale om sit psykiske arbejdsmiljø i sin egen ret, men muligheden for, at det skader ens position, spøger for lederne.

*"Vigtigt at have et tillidsrum, hvor man godt kan tillade sig at åbne op for det hele uden at skulle blive målt og vejret. At der er et rum for at sige, at man føler sig presset og ikke kan magte det hele, uden at man så er bange for, at man bliver smidt ud med badevandet til den første"*

Da der er tale om en autoritetsrelation, hvor nærmeste leder har principielt adgang til at afskedige, hvis man ikke lever op til forventningerne, kan man ikke altid forudsætte, at ens leder bakker én op. Det rejser spørgsmålet om, hvor man går hen, hvis der er samarbejdsudfordringer med nærmeste leder. Det betyder også, at lederens position kan blive sårbar, hvis der sker ændringer i relationen til nærmeste leder. Det kan ske i forbindelse med forandringer i organisationen eller på grund af for

eksempel lederskift, hvor en ny nærmeste leder bringer nye forventninger med sig, og lederen bliver fokuseret på, om den nye leder ønsker at sætte sit eget hold. Det er derfor vigtigt for ledere at etablere en professionel distance til ledelsesjobbet.

*”Det kan være farligt, når ledere er meget afhængige af lederjobbet, man har kæmpet sig langt frem og selv ansat halvdelen af teamet, og så får man pludselig en ny chef som gerne vil en ny retning – da er det ret vigtigt, at man som leder kan indse, at nu skal jeg finde mig et nyt job og ikke lade sig køre ned. Man skal have noget mobilitet og ikke lægge for meget prestige i jobbet. Man skal kunne holde en tilpas distance til jobbet og ikke komme i lommen på jobbet.”*

Lederens professionelle distance til sin aktuelle lederfunktion kan blive vigtig for det psykiske arbejdsmiljø. Det kan dog være vanskeligt at etablere en distance, fordi lederne ofte er stærkt dedikerede til deres job.

Andre relationer kan bidrage til at give perspektiv på lederens udfordringer og kompensere for et dårligt forhold til nærmeste leder.

- 1) Det gælder relationen til ledelsesgruppen, hvor ledelseskollegerne kan støtte hinanden kollegialt, give sparring og bakke hinanden op i specifikke sager. Det kan til tider være i et skæbnefællesskab, hvor de er fælles om en udfordret relation til nærmeste leder.
- 2) Det gælder et stærkt følgeskab ind i teamet fra medarbejderne, der kan virke som en støtte for lederen, men hvor ledere samtidig ikke kan forvente at hente deres anerkendelse.
- 3) Det gælder også i sammenhæng med god levering af kerneydelsen og gode nøgletal, fx hvis man som institutionsleder har en leverance, der er delvist adskilt fra resten af organisationen. Det kan bidrage til at skærme lederen mod en vanskelig relation til egen nærmeste leder og øge lederens oplevelse af tilpas autonomi.

Nærmeste leder og lederen selv skal være opmærksom på, hvilken 'infrastruktur' af støtte, der står til rådighed for lederen i forskellige situationer. Det gælder ikke bare faglig og administrativ support, men i høj grad også relationer, der kan støtte lederen i fx at håndtere vanskelige sager, dilemmaer og give et refleksionsrum for lederen.

### **Lederen som del af ledelsen**

Lederne indgår ofte i en ledelsesgruppe, der har en fælles leder og løbende koordinerer retning og opgaver i et fælles ledelses- og samarbejdsrum. Det kan være en væsentlig professionel støtte for lederen. Ledelsesgruppen spiller en stor rolle for lederes psykiske arbejdsmiljø (4,2).

Det er samtidig en væsentlig udfordring, at de nærmeste ledelseskolleger ikke bare kan være en væsentlig støtte, men samtidig er potentielle konkurrenter, og som en leder påpeger: ”det kan måske medføre, at man ikke har en 100% ærlig relation.” Der kan være mange årsager til, at relationen til de nærmeste ledelseskolleger ikke er god. Der kan være personlige barrierer, forskellige faglige synspunkter og interesser, der kan være en bestandig positionering i gang blandt lederne om indflydelse og en kamp om adgang til en begrænset pulje af resurser. Uanset hvad, så spiller relationen en stor rolle for lederes psykiske arbejdsmiljø.

*”I mit tilfælde har jeg ikke en særlig god relation til mine lederkollegaer, og det mangler og savner jeg. Det kan redde enhver træls situation, hvis man har nogle gode kollegaer, man kan være hudløst ærlige over for og tale med om det, der er træls.”*

En mindre god relation kan stille lederen mere alene. På den anden del af kontinuummet, hvor relationen er velfungerende, fremhæver nogle ledere samarbejdsrummet i ledelsen, som meget afgørende for deres psykiske arbejdsmiljø og for deres evne til at lykkes med opgaven.

*”Her har vi månedlige møder, hvor der er et fast punkt om, hvad der rør sig, her dækker vi også hinanden af og hjælper hinanden personalemæssigt. Her oplever vi, at mange af os sidder med de samme problemstillinger, og der er en forventning til, at vi hjælper hinanden. Vi kalder det vennegrupper.”*

De deler ikke bare erfaringer, men også personaleresurser. Det kan på én gang være en udfordring og en delvis løsning på udfordringen at dele resurser i en kontekst med tilbagevendende nedskæringer og effektiviseringer. De samme ledere er samtidig bevidste om konkurrence-aspektet i gruppen: ”det første, jeg gør, er at tjekke, hvor de andre kollegaer ligger henne. Man vil helst ikke falde igennem på KPI’er, kun hvis det er til den gode side.”

Der er tale om, at konkurrence sameksisterer i et samarbejdsrum, hvor lederne har tilpas tillid til at dele resurser. Det illustrerer, hvordan faktorer med stærke modstridende træk kan være til stede i rummet på én gang. Det skaber et spændingsfelt, der har et bredt potentiale for at producere mangeartede typer af beslutninger og en dagligdags uforudsigelighed.

Konkurrenceaspektet er en del af relationen i ledelsen samtidig med, at der er behov for fælles mål og rammer for samarbejdet. Lederen af ledelsesgruppen kan fremme et gunstigt samarbejdsrum ved at stille tydelige forventninger til adfærden i ledelsesgruppen samt ved at fremme fx indflydelse, støtte og psykologisk tryghed i ledelsen, fx ved at være tydelig i sine forventninger til samarbejdet og vinkle svære processer som en fælles læringsproces, hvor der kan opstå fejl.

### **Relationen til én selv**

Ledernes relation til sig selv, deres egne prioriteringer og eget personlige fundament har væsentlig betydning for deres psykiske arbejdsmiljø (4,3).

Krydspres er karakteriseret af, at mange faktorer er i spil og bliver påvirket af mange forskellige aktører. Det skaber en uforudsigelighed og foranderlighed, der vanskeligt kan håndteres af den enkelte leder alene. Alligevel oplever mange ledere at stå alene i presset til potentiel skade for dem selv og resten af organisationen. Det er afgørende, at lederne bliver støttet i at skabe tilpas gunstige arbejdsbetingelser for sig selv og andre.

Samtidig er lederne medaktører i krydspreset i en tre-dobbelt forstand: 1) De bidrager til at skabe høje forventninger og pres på dem selv – og også på deres omgivelser – fordi de ofte har høje ambitioner. 2) Deres evne til at navigere i krydspreset påvirker i høj grad deres eget – og det bredere – psykiske arbejdsmiljø i organisationen. 3) Deres forståelse dvs. fortolkning af krydspreset er afgørende. Her er der i aktuel ledelsesteori fokus på den enkeltes ’mindset’, hvor det spiller en rolle, om det er fastlåst eller udviklingsorienteret.

Lederne påpeger ligesom eksperter og videnspersoner, at deres psykiske arbejdsmiljø bliver påvirket negativt af, at de ikke kan levere i en kvalitet, de kan stå inde for. Lederne bidrager selv til at skabe forventninger til deres egen opgaveløsning. Det er knyttet til deres ambitioner på vegne af opgaven, deres etos for opgaven og er potentielt samtidig en overtagelse, en internalisering, af forventninger fra deres omgivelser, fordi lederne tager deres rolle og opgave på sig.

*”Måden man ser sig selv som leder og forstår sig selv om leder, er vigtig. Man kan gøre livet rigtig svært for sig selv, alt efter hvor bekymret man er, hvor vred/bange*

*man bliver. Man kan være sin egen værste fjende. Du kan ikke ene mand lave et godt arbejdsmiljø, men du kan ene mand lave et rigtig dårligt arbejdsmiljø.”*

Lederen har en stor rolle i at frame krydspreset for sig selv og andre, så det bliver muligt at være i det. Krydspreset kan være konstruktivt og potentielt udviklende for opgaven fx ved at blive set som en læringsituation, hvor vi har behov for at bringe hinandens kompetencer i spil.

Lederne har et medansvar for krydspreset og kan samtidig ikke håndtere det alene. De indgår i en organisatorisk ramme, der kan virke hæmmende eller fremmede for deres psykiske arbejdsmiljø. Specifikt kan den organisatoriske ramme tilvejebringe resurser for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø for lederen i form af indflydelse og autonomi, psykologisk tryghed og tillid, adgang til restitution og refleksion samt professionel støtte.

Ledernes håndtering af krydspreset afhænger af den støtte og træning, de modtager, den afhænger af deres erfaring som leder og af deres personlige forudsætninger for at træde ind i rollen. Lederne kan indgå en psykologisk kontrakt med dem selv, hvor de sætter rammer for deres måde at håndtere ledelsesjobbet og gøre karriere i en samklang med deres privatliv og private relationer. En leder giver fx gode råd til sig selv og andre: ”Stop op, træk vejret, tag stilling til, hvad skal jeg bruge min tid på, ikke bare accepter mødeindkaldelser, hvis det ikke giver mening.”

Det er ét aspekt af egetansvaret lederen fremhæver. Det næste punkt hos samme leder peger i en principielt anden retning, hvor lederen erkender, at ledelse er en fælles opgave, en holdsport:

*”Husk på, at du ikke kan klare et lederjob selv, du er nødt til at have nogle gode venner rundt omkring i organisationen (overordnede, lederkollegaer og medarbejdere med følgeskab)”*

Lederne skal have støtte til at kunne etablere gode aftaler og rammer for deres håndtering af krydspreset for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø for dem selv og andre. Her har nærmeste leder en særligt vigtig rolle at spille i at være tilpas tæt på lederen.

### **Ind i teamet – egen del af organisationen**

Relationen ind i teamet, til medarbejderne, bliver vurderet af betydning for lederens psykiske arbejdsmiljø, selvom det ligger lavere end en række andre relationer (3,8). Relationen ind i teamet, til medarbejderne, stiller krav til lederen. Det er billedet hos flere, at kravene er steget og er høje især i fagligt specialiserede områder:

*”Mellemlideren skal kunne håndtere at have medarbejdere, der gerne vil ledes på forskellige måder – det kræver en stor værktøjskasse for lederen, kravene og forventningerne til lederen er blevet meget, meget større og har stor indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø.”*

Lederen har en stor rolle i at formå at delegere og tage ansvar for, at den samlede opgaveløsning er håndteret uden, at opgaverne lander hos lederen selv:

*”Man kan hurtigt skaffe sig selv meget arbejde, hvis man har behov for at være nede i alting f.eks. faglig ekspert, personaleledelse, arbejde strategisk. Man skal være god til at uddelegere og turde delegere. I en ideel verden gør lederen sig selv overflødig”*

Det kan være en vej til et styrket psykisk arbejdsmiljø for lederen, hvis det er muligt at distribuere ansvar og opgaver til resursepå personer i organisationen såsom faglige koordinatore. Det stiller dog

samtidig betydelige krav til lederen at lykkes med at inddrage resursepersoner i opgaveløsningen. Det er afgørende her, at lederens eget pres ikke bliver sendt videre, men at der følger støtte fra lederen med i form af en løbende ledelsesmæssig afstemning af rammer, retning, resurser og råderum i rollen som resurseperson.

Lederne betoner betydningen af dilemmaer i personaleledelsen for deres psykiske arbejdsmiljø, fx når vanskelige personalesager kan udfordre deres arbejdsmiljø og stille høje følelsesmæssige krav til lederen. Håndtering af enkeltpersoner fylder meget for nogle ledere og kan have vide konsekvenser for arbejdsmiljøet: 'Der skal nogle gange kun én medarbejder til at skabe en rigtig giftig stemning i en afdeling'. Undersøgelsen indikerer, at enkeltsager har stor betydning for nogle ledeses psykiske arbejdsmiljø.

Et vigtigt aspekt for lederne er, at de selv skal spille efter reglerne fx opretholde fortrolighed i personalesager, hvor de frygter, at medarbejderen ikke lever op til samme standarder. Det kan skabe ængstelse hos lederne omkring, hvorvidt team og afdeling også kan se sagen fra lederens og organisationens perspektiv. Medarbejderrepræsentanter indgår til tider konstruktivt i disse processer, men tager set fra ledeses side omvendt ofte et usagligt medarbejderperspektiv, der ikke bidrager til at håndtere sagen konstruktivt, heller ikke for medarbejderen.

Samtidig står ledere i modstridende krav i relation til medarbejderne, hvor der ikke er entydige løsninger. Der er fx ønsker fra fagstærke medarbejdergrupper om at have en leder, der har en faglig baggrund indenfor medarbejdernes område. Til tider har lederne et ansvarsområde, der krydser adskillige fagligheder, og det betyder, at lederen kommer til at stå med uløselige forventninger om faglig ledelse. Samtidig bliver der stillet krav om ledere med et stærkt ledelsesfagligt ståsted – i tråd med ledelseskommisionen, der har påpeget, at ledelsesfagligheden trumfer faglig ledelse.

### **På tværs**

De tværgående relationer har samlet set en middelstor betydning for ledeses psykiske arbejdsmiljø (3,6). Disse relationer går på tværs af den formelle organisering i 'siloen'. Det tværgående har forskellig betydning for lederne afhængigt af deres ledelsesopgave.

Velfungerende samarbejde på tværs kan give synergi i forhold til den fælles opgaveløsning, øget indflydelse for lederen og et vigtigt netværk i organisationen. Det kan også kraftigt udfordre ledeses psykiske arbejdsmiljø, hvis vigtige tværgående samarbejdsrelationer er konfliktfyldte og/eller hvis lederne er afhængige af andres leverancer. Alligevel er der flere steder ikke tradition for at tænke i tværgående samarbejde. De sociale interaktioner på tværs er begrænsede og koordineringen foregår via den traditionelle kommandovej.

Nogle ledere fx i stabsfunktioner har mange relationer på tværs og er udfordret af manglende prioritering og koordinering på tværs af organisationen:

*"Jeg flytter mange papirer og dokumenterer meget til forskellige interne instanser, jeg er klar over at det skal gøres, men jeg synes godt, at vi kunne gøre det smartere – det bliver meget brandslukning. Mange nye medarbejdere stiller spørgsmål og krav som ikke er helt realistiske, der skydes lidt fra højre og venstre. Vi leverer ofte den samme information til flere forskellige medarbejdere bare struktureret på forskellige måder."*

Ledere kan opleve at blive klemt af modstridende og ukoordinerede forespørgsler, hvis organisationen har en lav evne til at prioritere og koordinere på tværs.

Andre er mindre afhængige i deres daglige opgaveløsning, men kan 'opdage', at der i en stor organisation bliver arbejdet med parallelle, dvs. næsten ens, projekter og processer andre steder i organisationen. Det kan opleves meningsløst og give en fornemmelse af at stå alene.

Andre lederes opgave indgår som led i en værdikæde på tværs af organisatoriske enheder, hvor effektivisering af deres del af sagsbehandlingen ikke bliver mærket af borgeren/ kunden, fordi den bliver modvirket af lange sagsbehandlingstider andre steder i organisationen. Det kan slide på motivationen hos ledere, der er stærkt dedikerede for at gøre det godt for den samlede organisation og ultimativt for borgerne/ kunderne.

Det øger behovet for at synliggøre tværgående prioritering for topledelsen og er et godt eksempel på, at den enkelte leder ikke alene kan arbejde sig ud af krydspres, men er afhængig af en kompetent og fælles organisatorisk respons på spændingsfelterne, fx gennem en systematisk kortlægning og håndtering heraf.

### **Ud mod borgerne/ kunderne**

Relationen til borgerne/ kunderne har ifølge både eksperter, videnspersoner og ledere den laveste indvirkning på lederens psykiske arbejdsmiljø ud af de seks undersøgte relationer (3,2). Som en leder udtrykker det: "Presset kommer ikke fra kunderne, det kommer fra mange andre steder".

Der er dog en spredning i vurderingerne, og selvom den samlede vurdering af relationens betydning er begrænset, er der en tendens til, at ledere med borger- og kundenære opgaver vurderer betydningen af relationen højt.

Relationen til borgerne indgår i det samlede billede af 1) et kompliceret interessentlandskab for lederen og 2) sammenvævede spændingsfelter, hvor borger/kunde-relationen spiller ind. Relationen til borgere/ kunder har fx en indirekte indflydelse på lederes psykiske arbejdsmiljø, fordi det i høj grad indvirker på medarbejderes psykiske arbejdsmiljø, der er en bestandig 'klagerisiko' og vanskelige sager ofte ender på ledernes bord. Et andet eksempel på, at sammenhængen mellem interessenterne spiller ind på lederes psykiske arbejdsmiljø er, at rammevilkårene fra organisationens ledelse har betydning. Lederens evne til at levere på de borger- og kundenære opgaver er afhængig af de resurser, de har til rådighed. En leder på skoleområdet beskriver det på følgende måde:

*"du skal som myndighedsperson løse den her opgave, men hvis du ikke har ressourcerne, skal du presse børnene og medarbejderne ind i en kontekst, som du har svært ved at stå på mål for."*

Et tredje eksempel er, at andre faktorer i omverdenen særligt lovgivning påvirker lederes psykiske arbejdsmiljø: "Oppefra og udefra kommer presset også i forhold til lovgivning – hver gang der kommer ny lovgivning ændres vores job."

Hvis der er styr på de borger-/kundenære leverancer, så bliver der peget på, at lederen kan have en mere autonom position, hvor relationen til egen nærmeste leder ikke får den samme kritiske betydning for lederes psykiske arbejdsmiljø, som den ellers kan have. Ledere af velafgrænsede opgaver kan via en veldokumenteret præstation på centrale nøgletal opleve at stå mere frit, det kan være fx på borger- og kundenære opgaver som på en institution.

## Sammenhæng mellem lederens eget psykiske arbejdsmiljø og resten af arbejdspladsens

*”Lederen skal selv have et godt psykisk arbejdsmiljø, ellers påvirker det hele vejen ned i organisationen. Det er alfa omega for generel trivsel, at lederen har et godt psykisk arbejdsmiljø.”*

Undersøgelsen ser på, om der bliver oplevet en sammenhæng mellem lederens eget psykiske arbejdsmiljø og resten af arbejdspladsens.

På spørgsmålet: *I hvor høj grad er der en sammenhæng mellem lederens eget arbejdsmiljø og arbejdspladsens arbejdsmiljø?* – vurderer særligt eksperter og videnspersoner en høj grad af sammenhæng. Det gælder både positivt, hvor et godt psykisk arbejdsmiljø hos lederen påvirker resten af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø og i lidt større grad negativt, hvor et mindre godt arbejdsmiljø hos lederen påvirker resten af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø i negativ retning. Lederne selv vurderer en lidt mindre grad af sammenhæng.

Fra spørgeskemaet: *I hvor høj grad er der en sammenhæng mellem lederens eget arbejdsmiljø og arbejdspladsens arbejdsmiljø?*

Positiv indvirkning (lederne): **3,7** ud af 5 (**3,9** – eksperter og videnspersoner)

Negativ indvirkning (lederne): **3,8** ud af 5 (**4,3** – eksperter og videnspersoner)

Flere interviewpersoner italesætter, at når lederen har et dårligt psykisk arbejdsmiljø, kan den øvrige organisation godt opleve at have et godt arbejdsmiljø. Er lederens psykiske arbejdsmiljø godt, vil det ofte smitte af på resten af organisationen.

Det bliver fremhævet af nogle, at lederens psykiske arbejdsmiljø bliver påvirket af det samme som øvrige kollegaers psykiske arbejdsmiljø. Argumentet er, at det er de samme faktorer, der har betydning for lederen som for andre. Fx kan de dominerende temaer i undersøgelsen genfindes i øvrige undersøgelser, der handler om psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen og ikke specifikt for ledere.

Der er en række af undersøgelsens pointer, der også gælder for øvrige kollegaer. Samtidig er der forskel på ledere og øvrige kollegaer. Lederne har større indflydelse, og ofte også bedre udviklingsmuligheder. De har ofte større ansvar og arbejdsmængde, ligesom de hyppigt kan opleve et større krydspres.

Spørgsmålet er, om disse forskelle på ledere og andre kollegaer gør en forskel for det psykiske arbejdsmiljø? Og det gør de. De gør en forskel for, hvordan det psykiske arbejdsmiljø bliver påvirket for henholdsvis ledere og øvrige kollegaer. Ligesom fællestrækkene i det psykiske arbejdsmiljø skal have vægt og behandles organisatorisk og ikke føre til en særbehandling af ledere, så kræver en forståelse af lederens psykiske arbejdsmiljø, at de nævnte forskelle bliver forstået i deres egen ret. Der er behov for et særligt fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø.



## Konklusion

Undersøgelsen viser, at lederes psykiske arbejdsmiljø bliver formet i et samspil mellem mange aktører og forskelligartede krav. Nøgleordene er krydspres og spændingsfelter, der sammenfatter lederens oplevelse af et markant – men til tider også gunstigt og produktivt – pres, hvor relationen til nærmeste leder, én selv og ledelsesgruppen bliver særligt betydningsfulde.

Billedet i undersøgelsen er differentieret, hvor lederes psykiske arbejdsmiljø bliver formet i en dynamisk relation mellem mange aktører og faktorer.

Der er fire hovedpointer i undersøgelsen:

- Ledere skal skabe resultater i en kontekst præget af til tider kraftige spændinger og krydspres mellem fx mange krav, begrænset tid og høje forventninger fra én selv og fra omgivelserne. Dette krydspres har stor indvirkning på lederens psykiske arbejdsmiljø – på godt og ondt. De er drevet af at lykkes med at gøre en forskel i disse stærke krydspres og kan blive deres egne værste fjender ved at stille urealistiske krav til dem selv.
- Der er fire dominerende temaer i lederens perspektiver på, hvad der styrker lederens psykiske arbejdsmiljø i krydspreset. Temaerne er indflydelse og autonomi, psykologisk tryghed og tillid, behov for restitution og refleksion samt støtte til lederen. Disse temaer rummer i sig selv spændinger, fx i samtidige behov for at få indflydelse, afgrænse ledelsesrollen og få restitution.
- Lederens relationer er afgørende for deres psykiske arbejdsmiljø – og særligt relationen til nærmeste leder, lederens egen rolle og relationen til egen ledelsesgruppe har stor betydning for lederens psykiske arbejdsmiljø. Der er en særlig kritisk betydning af den vertikale akse fra leder til nærmeste leder samt af relationen til ledelsesgruppen. Dette triumvirat træder markant tydeligere frem i undersøgelsen end andre relationer, som også har betydning, men som spiller en sekundær rolle hos lederne. Lederne fremhæver, at de også selv er aktører i at hæve ambitionerne og stille høje krav til deres omgivelser og sig selv. Det er et tydeligt resultat af undersøgelsen. Samtidig kan den konklusion også hænge sammen med, at ledere har en tendens til at tage udfordringer på sig og kan komme til at positionere sig som 'superkvinder', der kan klare sig selv. De vil meget symptomatisk placere et stort ansvar hos dem selv også for deres eget psykiske arbejdsmiljø.
- Der er en sammenhæng mellem lederens og resten af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø, og selvom lederens psykiske arbejdsmiljø rummer fællestræk med kollegaernes psykiske arbejdsmiljø, så er der afgørende forskelle, fx oplever ledere ofte større krydspres.

De forskellige relationer og modstridende krav spiller sammen på til tider uforudsigelige måder. Fx kan et stærkt samarbejdsrum i ledelsesgruppen samtidig være præget af konkurrence, hvor åbne døre, gensidig støtte og vidensdeling sameksisterer med en situation, hvor man til tider kan holde vigtig viden for sig selv.

Krydspreset bliver set som et vilkår. Du skal kunne være i krydspreset som leder, er en udbredt konklusion. Det bliver afgørende, at effekten af krydspreset er konstruktiv for lederen frem for at blive en spændetrøje. Der bliver fremhævet en række organisatoriske kvaliteter eller forhold fx indflydelse og støtte, der kan bidrage til 1) at mindske krydspreset og 2) at øge lederens evne til at håndtere krydspreset og få støtte til at vende det konstruktivt.

Lederne bliver fx presset af forandringer – især hvis de ikke kan skabe mening om dem – og samtidig ser lederne forandringer som potentielt gunstige for deres psykiske arbejdsmiljø, fordi det er en mulighed for at udvikle opgaven og også for at få indflydelse. Ofte er forandringerne ikke entydigt

positive eller negative. Ledelsen af forandringerne bliver afgørende for, hvordan udfaldet bliver, og der er en række pejlemærker at navigere efter, hvor undersøgelsen fremhæver de fire dominerende temaer.

Temaerne er væsentlige sammenhængende pejlemærker i at styrke lederes psykiske arbejdsmiljø, og de kan løftes via forskellige indsatser på organisatorisk niveau, via ledelsesudvikling, i ledelsesgrupperne samt hos lederne hver især. Lederens relationer er væsentlige. Det er vigtigt at se på den samlede infrastruktur af støtte-resurser, som omgiver lederne, og som kan modvirke, at højt krydspres udfordrer og udhuler lederens psykiske arbejdsmiljø over tid.

## Litteraturliste

### Medlemsundersøgelser:

- **BUPL 2018:** En vilkårsundersøgelse med 39 spørgsmål i 7 temaer. 982 ledere af medarbejdere har svaret, i alt 1117 besvarelser.
- **Dansk Magisterforening 2019:** 308 ledersvar på medlemsundersøgelse med i alt 4.870 svar.
- **Dansk Sygeplejeråd 2016:** 208 ledersvar ud af 2.212 medlemssvar/ 8.829 adspurgte (25%)
- **Finansforbundet 2019:** 590 svar fra ledere med personaleansvar (1.048 i alt) ud af 7.489 medlemssvar
- **FOA 2018:** 864 svar (36%)
- **FTF 2018:** 703 svar fra ledere med personaleansvar (1.300 i alt) ud af 9.641 medlemssvar (46%)
- **Skolelederforeningen 2019:** 2.483 svar fra 3.600 medlemmer (69%)

Heiberg Johansen. (2018). *Paradoksledelse - Jagten på værdi i kompleksitet*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Smith, & Lewis. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.

## Bilag 1. Undersøgelsens faser og deltagende organisationer

Undersøgelsen bestod af følgende tre faser:

### Fase 1 – afdækning:

Afdækning af væsentlige faktorer i leders psykiske arbejdsmiljø. Der bliver afdækket hvilke centrale spændingsfelter, der indvirker på ledernes psykiske arbejdsmiljø. Der blev gennemført en desk research samt interviewet tre eksperter, 13 videnspersoner og fokusgruppinterviews med ledere.

### Fase 2 – tiltag for ledere og interessenter:

Beskrive specifikke, relevante tiltag, der peger på væsentlige handlemuligheder for ledere og for nøgleinteressenter for at styrke leders psykiske arbejdsmiljø. Der blev gennemført fokusgruppinterviews.

### Fase 3 – formidling:

Udvikle formidlingsprodukter for aktivitetens konklusioner og/ eller produktløsninger. Denne fase er endnu ikke gennemført.

Der har deltaget i alt 25 ledere i interviewene.

Følgende organisationer har bidraget med videnspersoner/ rekruttering af ledere til undersøgelsen: KL, Danske Regioner, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, Finanssektorens Arbejdsgiverforening, Forsikringsforbundet, Finansforbundet, Akademikerne, Dansk Socialrådgiverforening, HK Kommunal, HK Stat, HK Lederne, BUPL, DSR, DSR Lederforening, FOA, Skolelederforeningen og Socialpædagogerne.

## OVERBLIK OVER AKTIVITETER

