

LEDERES TRIVSEL OG ARBEJDSMILJØ

Kvalitativ analyse af interviews med
ledere i Region Syddanmark

Af Malene Friis Andersen og Jan Heiberg Johansen

LEDERES TRIVSEL OG ARBEJDSMILJØ
KVALITATIV ANALYSE AF INTERVIEWS MED LEDERE I
REGION SYDDANMARK

Af Malene Friis Andersen
og Jan Heiberg Johansen

UDGIVET AF
Region Syddanmark
Damhaven 12, 7100 Vejle
www.regionyddanmark.dk

LAVET MED MIDLER FRA
Arbejdstilsynet

OMSLAG OG GRAFISK LAYOUT
Malik Hertzum

VED REFERENCE TIL DENNE PUBLIKATION BEDES ANGIVET:

Malene Friis Andersen & Jan Heiberg Johansen (2025):
Lederes trivsel og arbejdsmiljø -
Kvalitativ analyse af interviews med ledere i Region Syddanmark.
Udgiver: Region Syddanmark.

VERSION 2

INDHOLD

INDLEDNING	4
METODE	5
RESULTAT	7
Væsentlige risiko- og resursefaktorer for ledere i Region Syddanmark	7
Resursefaktorer	7
Formål, mening og at lykkes som leder	7
Stærke og støttende relationer	8
Sparring med HR eller konsulent	11
Indflydelse og selvbestemmelse	12
Selvledelse: Teknikker, struktur og gode vaner	13
Fornuftig balance mellem arbejdsliv og fritid	13
Risikofaktorer	14
Lav indflydelse	14
Urealistiske og/eller uklare krav og retning	15
Stor arbejdsmængde og tidspres	15
Problemfyldt samarbejde og manglende støtte	17
Høje følelsesmæssige krav i ledelse af medarbejdere	20
INTERVIEW- PERSONERNES IDEER TIL INDSATSEN TAL I SYD	21
AFRUNDING OG PERSPEKTIVERING	23

INDLEDNING

Lederes psykiske arbejdsmiljø har stor betydning for lederne selv, deres medarbejdere og organisationen, de indgår i. Denne analyse er baseret på interviews med ledere af medarbejdere og ledere af ledere i Region Syddanmark. Den belyser deres erfaringer og oplevelser med at trives som leder i regionen, herunder både, hvad der forbedrer og understøtter, og hvad der udfordrer og vanskeliggør deres trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø. Analysen er udarbejdet til indsatsen TAL i Syd.

På denne måde supplerer denne kontekst- og organisationsspecifikke analyse en vidensoversigt udarbejdet til Region Syddanmark af Malene Friis Andersen og Jan Heiberg Johansen. Vidensoversigten fokuserer mere bredt på ledertrivsel i sundhedssektoren i forskellige lande og dermed forskellige kontekster og er baseret på en systematisk litteraturgennemgang af forskningen i lederes trivsel.

Analysen indeholder følgende afsnit: Først præsenteres metode for dataindsamling og dataanalyse. Dernæst bliver resultaterne af analysen præsenteret. I dette afsnit udfoldes de resurser, som lederne især fremhæver har en positiv betydning for deres trivsel efterfulgt af de risikofaktorer, som lederne især oplever udfordrer deres trivsel. Herefter udfolder vi pointer og ledernes eksplicit formulerede ønsker og ideer til TAL i Syd. Afslutningsvis følger et kort afrundings- og perspektiveringsafsnit.

God læselyst.

På vegne af forfatterne

Malene Friis Andersen, Ph.d., arbejdslivsforker og organisationspsykolog og Jan Heiberg Johansen, ledelseskonsulent og lektor på AAU

METODE

Vi har gennemført 22 kvalitative interviews med ledere i forskellige positioner og placeringer i Region Syddanmark. I interviewene har vi anvendt en eksplorativ tilgang med fokus på deltagernes egne erfaringer og beskrivelser. Vi har anvendt resurse- og risikofaktorer i lederes psykiske arbejdsmiljø som en teoretisk ramme til at systematisere og analysere interview-data. Vi har ligeledes inddraget vurderinger fra deltagerne af vægtningen af de resurse- og risikofaktorer i deres psykiske arbejdsmiljø, som de selv har fremhævet.

I interviewene har vi zoomet ind på ledernes erfaringer med at trives som leder i regionen med afsæt i deres nuværende lederrolle. Vi har spurgt ind til følgende:

- Risiko- og resursefaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Dette i forhold til:
 - Arbejdsopgaver, personaleledelse og drift
 - Ledelsesgruppe, lederrelationer og ledelseskæden
 - Relationen med og til medarbejdere
- Ledernes egne og ledelsesgruppernes kompetencer, mestringsstrategier og udfordringer
- Ønsker til indsatser og organisatorisk support for at understøtte trivsel og arbejdsmiljø

I interviewene har vi anvendt en enkelt analytisk model. Modellen blev gennemgået ved interviewets start og udfyldt undervejs sammen med interviewpersonerne (Figur 1).



Figur 1. Analytisk model: Afdækning af resurse- og risikofaktorer og deres betydning.

Som det fremgår, består analysemodellen af cirklen "Mit psykiske arbejdsmiljø og min trivsel" i midten med resursefaktorer i venstre halvdel af siden og risikofaktorerne i højre side. Nederst er der en skala fra 1 (i meget lav grad) til 10 (i meget høj grad), som gælder både for resurse- og risikofaktorer. Intervieweren udfyldte skemaet undervejs med interviewpersonernes egne udsagn, og interviewpersonerne blev bedt om at vægte de nævnte resurse- og risikofaktorer for deres trivsel og psykiske arbejdsmiljø.

Interviewene er blevet transkriberet og kodet, og vi har anvendt analyseskemaer til at identificere de væsentligste resurse- og risikofaktorer for lederne. Analysen er løbende blevet drøftet mellem de to forfattere. Det har sikret ensartethed i analysen af data på tværs af de 22 interviews. Analysekode er udviklet og identificeret med afsæt i interviewpersonernes egne udsagn i en tematisk kodning.

Interviewpersonerne er sikret anonymitet og fortrolighed i interviewene for at understøtte, at de følte det var muligt både at dele det, de oplever, er godt, og det, de oplever, er vanskeligt – både hos dem selv og i deres organisatoriske kontekst. Derfor fremgår det i analysen ikke, hvilket organisatorisk niveau, faglig baggrund eller hvilken fysisk lokation, som interviewpersonerne kommer fra. Vi har, hvor det var relevant, angivet, om de er ledere af medarbejdere eller ledere af ledere.

I interviewundersøgelsen indgår 14 kvinder og 8 mænd. 4 er ledere af ledere og 18 er ledere af medarbejdere. De repræsenterer et bredt spænd af ledererfaring og anciennitet.

RESULTAT

VÆSENTLIGE RISIKO- OG RESURSEFAKTORER FOR LEDERE I REGION SYDDANMARK

Vi har identificeret en række væsentlige risiko- og resursefaktorer, der går igen på tværs af de interviewede ledere. Vi tager afsæt i de faktorer, der har størst betydning for lederne. Nedenstående skal således ikke ses som udtømmende, men som en præsentation af de faktorer, der blev nævnt af flest interviewpersoner og samtidig blev vægtet som mest betydningsfulde.

I nedenstående udfolder vi først resurse-faktorer og dernæst risikofaktorer. Det er vigtigt at være opmærksom på, nogle af resurse-faktorerne kan modvirke konsekvenserne af risikofaktorerne, så disse ikke nødvendigvis bliver en problemstilling for lederne. Derudover er der i den følgende temaanalyse også overlap mellem nogle af temaerne. Dette skyldes, at det tilsyneladende samme forhold kan opleves som en væsentlig resursefaktor af nogle, mens det af andre kan opleves som en risikofaktor. Dette gør sig fx gældende i forhold til relationer til lederkollegaer og egen nærmeste leder. Denne viden hjælper os til at få øje på, hvad der med fordel kan være fokus på i indsatsen TAL i Syd.

De interviewede ledere oplever generelt deres job positivt, og de nævner en lang række resursefaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig peger de også på væsentlige udfordringer for deres trivsel og flere har typisk oplevet kortere eller længere perioder med lav trivsel.

Afslutningsvis i resultatafsnittet præsenteres interviewpersonernes ønsker og ideer til TAL i Syd.

RESURSEFAKTORER

Som tidligere nævnt er de interviewede ledere overvejende engagerede og glade for deres job, om end de gennemgåede risikofaktorer løbende udfordrer deres trivsel i større eller mindre grad. Lederne pegede på en række resursefaktorer, som har væsentlig positiv betydning for deres trivsel og psykiske arbejdsmiljø. Særligt følgende faktorer fremstår som centrale for at fastholde eller øge lederes trivsel og psykiske arbejdsmiljø i regionen:

- Formål, mening og at lykkes som leder
- Stærke og støttende relationer
- Sparring med HR eller konsulent
- Indflydelse og selvbestemmelse
- Selvledelse: Teknikker, struktur og gode vaner
- Fornuftig balance mellem arbejdsliv og fritid

FORMÅL, MENING OG AT LYKKES SOM LEDER

Flere af lederne omtaler jobbet som meningsfuldt og enkelte omtaler endda deres arbejde som et "kald". At lykkes som leder handler for lederne blandt andet om at forbedre driften, udvikle afdelingen og de ansattes opgaveløsning samt at skabe et godt arbejdsmiljø blandt deres medarbejdere:

"Jeg sætter en ære i, at alt det dér kører – fx skal patientforløbene fungere godt".

Det varierer i en vis grad, hvad lederne hver især ser som centrale succeskriterier for, at de er lykkes som ledere. Der kan groft sagt skelnes mellem to forskellige orienteringer: 1) Udvikle medarbejderne samt skabe et positivt arbejdsmiljø og 2) Udvikle innovative løsninger og sikre et højt fagligt niveau.

De to orienteringer udelukker på ingen måde hinanden, og de fleste ledere er typisk orienteret mod begge. Der kan dog være forskelle i graden af, hvad de ser som deres primære opgave at lykkes med – eller hvad de ser som middel og mål. Nedenfor giver vi en kort præsentation af de to orienteringer:

Udvikle medarbejderne og et positivt arbejdsmiljø: Nogle af de interviewede ledere oplever at lykkes som ledere, når deres medarbejdere trives, og de har kapacitet til at tage hånd om og understøtte medarbejdernes personlige vanskeligheder. Når de er i stand til det, kan det gøre en forskel for medarbejderne på et mere nært plan:

”Hvis jeg skal være en god leder, så er jeg også nødt til at have tiden til personalet og ikke kun sidde til møder og lave administrative ting. Jeg ved godt, det er en del af mit arbejde, men hvis ikke jeg kan komme ud til mine medarbejdere og se dem i øjnene og have tiden til at høre, hvordan de egentlig har det eller have tiden til, at min dør er altid åben-agtigt, så kan jeg ikke trives i mit job. Så skal jeg ikke være leder.”

At være tæt på medarbejderne på denne måde kan udfordres af stort ledelsesspænd og/eller mange administrative opgaver eller stor mødeaktivitet væk fra medarbejderne.

Udvikle innovative løsninger og sikre et fagligt højt niveau: For nogle ledere er oplevelsen af at lykkes tæt koblet med at opleve faglig tilfredsstillelse og evnen til at løse problemer, der har betydning for driften og afdelingens faglige opgaveløsning. Det kan være at træffe beslutninger eller understøtte medarbejderne til i endnu højere grad at gøre en forskel for patienter eller samarbejdspartnere. En leder udtrykker, at hun oplever at have ”den fornemste opgave” i at hjælpe patienter i vanskelige livssituationer:

”Vi er sat i verden for at skabe den bedste livssituation for nogle borgere i meget vanskelige livssituationer”.

En leder fortæller, at et opgør med et tidligere KPI-fokus har skabt større mulighed for missionsorienteret ledelse, og at det derigennem er blevet nemmere at ”koble sig selv på den bredere vision og mission” og ”føle sig som en del af helheden”. For mange af lederne er det stærkt motiverende at kunne se deres eget bidrag til at løfte og forbedre den samlede opgaveløsning - det kan give ekstra strøm på batteriet i vanskelige perioder.

Følelsen af at gøre en forskel og blive anerkendt for at lykkes, er vigtig for lederne. Det har derfor betydning for deres trivsel og oplevelse af at lykkes, at særligt deres egen leder - men også lederkollegaer - anerkender de succeskriterier, der ofte hænger sammen: Udvikling af medarbejdere og et positivt arbejdsmiljø og innovative løsninger og et højt fagligt miljø. Hvis fokus ensidigt rettes mod det ene, risikerer man at overse vigtige resultater, som lederen er lykkes med.

STÆRKE OG STØTTENDE RELATIONER

Betydningen af stærke relationer er centralt for stort set alle lederne, både i forhold til deres trivsel og oplevelse af et velfungerende psykisk arbejdsmiljø. Det gælder relationen til egen chef-leder samt egen ledelsesgruppe eller netværksgruppe.

Vi udfolder i nedenstående først relationen til egen chef-leder og gennemgår de vigtigste parametre for, at relationen til nærmeste chef opleves som en resursefaktor. Derefter zoomer vi ind på betydningen af ledelsesgruppen og netværksgrupper.

Nærmeste leder

Stort set alle lederne peger på, at deres nærmeste leder spiller en vigtig rolle for deres trivsel, motivation og oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Vores analyse viser, at især følgende fire parametre er betydningsfulde for, at nærmeste leder bidrager positivt til trivslen, om end det kan være forskelligt fra leder til leder, hvilket parameter, der vægtes højest.

En nær og tæt relation: Lederen oplever, at nærmeste leder ser lederen som et helt menneske og interesserer sig for hans/hendes trivsel, arbejdsglæde og motivation. Den nærmeste leder bruger tid og opmærksomhed på de menneskelige sider af ledelse og interesserer sig ikke kun for resultatopnåelse og driftstal. Lederen oplever nærmeste leder som anerkendende og opbyggende. Relationen er præget af tryghed og lederen oplever at kunne sparre med nærmeste leder om ledelsesmæssige og følelsesmæssige dilemmaer.

Tydelighed og transparens: Lederen oplever, at nærmeste leder er tydelig og transparent i beslutninger, prioriteringer og retning. Det skaber en klarhed hos lederen og også et potentielt bedre samarbejde i ledelsesgruppen. Tydelighed og tydelige rammer fremmer en positiv kultur blandt lederne og i afdelingen, hvilket kan være udfordrende på tværs af fagligheder og, for nogle, også på tværs af generationer. En transparent nærmeste leder øger lederens følelse af retfærdighed, og den transparente tilgang kan også gøre, at lederen i højere grad oplever sig inviteret med ind i bevæggrunde for beslutninger.

Hjælper og rykker ud, når det gælder – støtte i make-or-break situationer: Lederen oplever, at deres nærmeste leder tilbyder dem støtte

og konkret hjælp i vanskelige situationer – fx konflikt med lederkollega, personalesag med en medarbejder, begyndende stress, etc. For nogle af lederne har det, som nævnt, været helt centralt for deres trivsel og lyst til at blive i lederjobbet, at deres nærmeste leder har været der for dem i sådanne situationer. En sådan erfaring er også med til at styrke deres tillid til, at deres nærmeste leder har deres ryg, når tingene brænder på.

Klare og realistiske forventninger – samt tillid til at man lykkes: Lederen oplever, at nærmeste leder har klare men realistiske forventninger til lederen samtidig med, at lederen oplever, at der er tillid og en vis frihed til, at lederen kom i mål med arbejdet på egen måde.

Ledelsesgruppe og netværksgrupper

Langt de fleste af lederne understreger, hvor vigtigt det er for deres trivsel, at de har gode relationer til lederkollegaer. Det kan være til (1) deres nærmeste lederkollega, som nogle af dem samarbejder tæt med og kører afdelingen med, (2) en større ledergruppe eller (3) en netværksgruppe, som nogle af de interviewede ledere deltager i:

”Vi har en superstærk enhed. Jeg har nogle fuldstændig fremragende kollegaer. Vi har fået skabt et miljø, hvor der er højt til loftet, og hvor vi kan sige tingene, som de er, uden der er nogle, der bliver kedede af det. Altså vi kan virkelig være åbne omkring, hvad det nu end er, der rører sig i vores organisation. Når man har, og man skaber det, så har man psykologisk tryghed i det daglige arbejde. Jeg vil vende den om og sige, at hvis det ikke var der, så ville alle de andre risikofaktorer ende med at fylde relativt meget mere, og så vil man nok være lidt mere presset.”

I disse relationer finder lederne både formel og uformel støtte. Begge dele er vigtige for deres

trivsel og opgaveløsning, men de opstår ikke af sig selv. Som en leder understreger:

”Der er en vigtig forskel på at være en del af en formel ledelsesgruppe og så at føle, at man er en del af en ledelsesgruppe.”

Nogle af lederne fortæller, at lederen af ledelsesgruppen spiller en vigtig rolle i, om ledelsesgruppen bidrager positivt til den enkelte ledes trivsel. Fx nævnes det som betydningsfuldt, at nærmeste leder formår at håndtere både personlige og faglige konflikter. Det betyder, at de personlige konflikter forebygges og håndteres, mens de faglige konflikter eller uenigheder faciliteres, så de bliver produktive fremfor destruktive. En leder peger på, at modspillet fra de andre ledere er vigtigt for vedkommendes trivsel: *”Vi kan godt være rygende uenige. Det kan jeg godt lide.”*. Det er afgørende for denne leder, at hun oplever, at modspillet udvikler hende som leder og den fælles opgaveløsning.

Nogle af lederne indgår i ledelsesmakkerpar, hvilket de oplever giver en væsentlig støtte i dagligdagen og direkte adgang til sparring, aflastning, hjælp til prioritering og kollegial støtte. Ledelsesmakkerparrene er karakteriseret ved forskellige grader af fælles ledelsesopgave og -ansvar - fra stor gensidig afhængighed til en mere uformel relation:

”Jeg synes faktisk, det har været noget, der har været med til at booste, at jeg har lyst til at fortsætte. Med den nye ledergruppe har vi også fået nogle tværfaglige makkerpar. Det vil sige, at jeg har en ledende overlæge, som er min nærmeste samarbejdspartner sammen med min oversygeplejerske-kollega. Det giver hjælp til at drifte og lede afdelingen. Det synes jeg er blevet mega godt, fordi man også er blevet udfordret nogle gange ved

at skulle drøfte nogle ting, så vi får nuancerne på. [...] Jeg synes bare, det har givet mig et drive ikke at være alene om opgaverne. At man egentlig står sammen som et makkerpar. Vi får et andet rum til at kunne drøfte nogle ting, inden vi går ud og siger, det er det her, der er besluttet.”

At være i tæt ledelsesmakkerpar er dog ikke for alle, og enkelte af lederne fremhævede, at de foretrækker at have et klart ansvarsområde uden stor gensidig afhængighed til en ledelsesmakker.

Ledelsesgruppen er for mange et organisatorisk knudepunkt for tilhørsforhold, koordinering og afstemthed. Samtidig har ledelsesgruppen - eller det at indgå i en velfungerende netværksgruppe - også en væsentlig rolle i at støtte den enkelte leder og modvirke den tidligere nævnte ensomhed. Flere af lederne fremhæver det som en vigtig resursefaktor at have nogle at drøfte dilemmaer, gråzoner og egne følelsesmæssige reaktioner med. Vi udfolder dette kort i nedenstående.

At være sammen om dilemmaer og gråzoner giver trivsel

Stort set alle lederne fremhæver, at ledelsesjobbet er karakteriseret ved, at der sjældent er entydige og præcise svar på, hvordan konkrete opgaver, personaleledelse, kulturudvikling og mere strategiske beslutninger bedst forvaltes. Derfor er det vigtigt for flere af lederne at være en del af en gruppe (egen ledelsesgruppe eller ledernetværk), hvor de sammen med andre ledere kan vende de mange dilemmaer, konkrete problemstillinger og følelsesmæssige vanskelige situationer. Lederne fortæller, at dette fremmer deres mulighed for at lykkes med ledelsesopgaven, ligesom det fremmer et fælles ledelsesfagligt afsæt og en fælles retning.

Der er dog stor forskel på, hvor tilgængelig og mulig denne sparring og spejling er for lederne. Nogle sidder fysisk på samme kontor eller tæt på deres lederkollegaer, og de oplever at have god mulighed for spontane drøftelser og uformel sparring. Andre sidder fysisk langt væk fra deres lederkollegaer. Det gør det vanskeligt for nogle af dem at have adgang til de mere spontane og uformelle drøftelser i det daglige. De er derfor mere afhængige af gennemførelsen og faciliteringen af de formelle ledelsesmøder eller ledernetværk – herunder, hvorvidt der på disse møder er afsat tid til og er kultur for også at drøfte ledelsesdilemmaer og tvivl i ledelse. Enkelte af lederne fortæller om gode erfaringer med, at de på formelle ledermøder anvender samtale- og dilemmakort for at sætte ledelsesopgaven på dagsordenen og gøre den til genstand for drøftelse:

"Når vi så havde ledermøder, så tog vi en bordet rundt og en snak om det, som fyldte for os hver især, og vi kunne bringe det ind, som vi havde brug for. Og så lykkedes vi med noget, der endte med at blive rigtig godt. [...] Vi fik rent faktisk sat ledelse på dagsordenen. Altså ikke kun driftsledelse eller personaleledelse, men egentlig ledelses-begrebet lykkes vi med, og så har man nogle, man rent faktisk taler ledelse med. Når de andre svarede på et dilemmakort, så fik jeg nogle andre perspektiver på ledelse end dem, jeg selv sad med."

Nogle ledere oplever, at ledelsesmøderne i høj grad er fyldt op af formelle punkter om driften og orienteringer fra de øverste ledelseslag. Hvorvidt ledelsesmøderne fungerer som arena for drøftelse af dilemmaer og gråzoner, synes til en vis udstrækning at afhænge af den øverste ledes mødefacilitering og prioritering af de punkter, som ikke udelukkende handler om drift, leverancer og budgetter, men mere drejer sig om de blødere dele af ledelsesrollen, hvor der ikke er klare svar eller tydelig retning.

SPARRING MED HR ELLER KONSULENT

For nogle af lederne er det betydningsfuldt at få enten individuel eller gruppesparring/supervision med HR eller en konsulent (intern eller ekstern). I den individuelle sparring eller supervision oplever nogle af lederne, at de kan drøfte vanskelige temaer og udfordringer, uden der er noget på spil, eller de føler, at de skal agere på særlige professionelle måder og uden risiko for, at kollegaer vil tænke anderledes om dem eller senere "bruge det imod dem". At have individuelle samtaler med en "udefra" opleves af nogle som et særligt frirum, da der i det samtalerum ikke er intern konkurrence, uhensigtsmæssige dynamikker eller kamp om opmærksomhed og anerkendelse fra lederen af ledelsesgruppen, som det kan være tilfældet i nogle ledelsesgrupper:

"Jeg har fået enormt meget ud af at bruge XX fra HR. Ham har jeg faktisk haft flere rigtig rigtig gode sparringssamtaler med, fordi han har ikke noget som helst i klemme. Hvis jeg har en lidt træls periode, kan jeg ikke altid lige finde ud af, hvad det er, det handler om: Handler det om mig, vilkårene, patienterne, etc.? [...] Det var vigtigt at få de rigtige spørgsmål stillet af nogen, som ikke havde noget i klemme i min verden. Og som ikke var involveret i sygeplejen eller i min verden, og som kan træde lidt længere tilbage, end jeg nogle gange selv kan, fordi man jo på mange måder har følelserne involveret i det. Det kan hjælpe en til at få øje på, hvad det egentlig er, det handler om, altså hvad handler det rent faktisk om? Og så viser det sig, at det faktisk er lidt noget andet end det, man troede, det var. Man bliver klogere og tør se ind i sin egen virkelighed eller egen verden. Og så også få nogle redskaber til, hvad kan vi så gøre ved det?"

Muligheden for sparring med HR eller konsulent synes at understøtte ledernes mulighed for refleksion, personlig og ledelsesmæssig udvikling samt konkrete ledelsesgreb.

Det gør sig særligt gældende for nyere ledere, men også de erfarne fortæller om betydningen af dette. Denne sparring fungerer også for nogle som decideret kompetenceudvikling og giver et øget strategisk fokus:

"Vi fik tilbudt en erhvervspsykolog, der ville gennemgå resultaterne fra APV'en med os og sammen med os lave en handleplan, hvor jeg har arbejdet målrettet med synlighed og kommunikation. Det har været med til at gøre det sjovt at gå på arbejde. Jeg har fået strukturen, og jeg ved nu hvad og hvornår, jeg skal kommunikere [...] Lige pludselig har jeg følelsen af, at jeg egentlig leder og ikke bare administrerer [...] Med erhvervspsykologen var der et rum, hvor der ikke var noget på spil. Der er selvfølgelig altid noget på spil, men der var frihed til ligesom at arbejde med de her løsninger og prøve noget af vel vidende, at man nok havner et helt andet sted. Hvis jeg skulle drøfte det med min chef, ville jeg have utrolig meget fokus på at ramme den rigtigt i første hug, ikke?"

Sparringen med HR eller konsulent skaber således for flere af lederne et rum, hvor de ikke skal præstere og levere, være dygtige og kompetente, men kan i stedet mere frit drøfte både det personligt vanskelige og det, der konkret udfordrer dem i ledelsesopgaven.

INDFLYDELSE OG SELVBESTEMMELSE

Muligheden for indflydelse og selvbestemmelse er en vigtig resurse for lederne, og de vurderer det generelt som noget der har stor betydning for deres trivsel. Indflydelse og selvbestemmelse betyder forskellige ting for lederne og typisk også forskellige ting for den samme leder.

Selvbestemmelse drejer sig om det nære i forhold til at opleve selv at kunne prioritere

og styre arbejdsopgaver og planlægge arbejdsdagen, eller som en leder formulerer det:

"Jeg har råderum og selvbestemmelse – jeg har mit eget ledelsesrum."

Oplevelsen af selvbestemmelse afhænger blandt andet af, om nærmeste leder har tillid til opgaveløsningen, så lederen ikke føler sig kontrolleret, men i stedet oplever at have et råderum til denne selvstændighed i ledelsesopgaven og "stor frihed i at definere mine opgaver", som en leder formulerer det.

Oplevelsen af indflydelse handler for flere af lederne om at have mulighed for at bringe deres erfaringer, ideer og bekymringer ind i forskellige sammenhænge – i ledergruppen, en arbejdsgruppe eller til egen nærmeste leder. Det gælder fx i forhold til kommende forandringer, ændringer i arbejdsprocesser, etc.:

"Der er nogle, der er gode til at skrive eller se i en overenskomst. Det, jeg er god til, er at se helheden af vores organisation og historien i, hvorfor gør vi, som vi gør, og hvorfor vi er, hvor vi er i dag. Når jeg føler, det bliver brugt, og at de inviterer mig ind, hvor det er spændende, og hvor man får en arbejdsopgave, som ligger over, hvad du egentlig er ansat til, så giver det jo noget medansvar, og det giver følelsen af at være anerkendt og vellidt og inviteret indenfor. Det er ikke noget, der har hængt på træerne. Hverken ros og anerkendelse. Men jeg har følelsen af, at jeg egentlig er inde i varmen hos min chef og min direktør. Jeg bliver taget seriøst, og jeg bliver lyttet til. Det er jo super fedt, men det medfører også misundelse eller en disharmoni i relationerne til ens lederkollegaer."

Det er et mønster på tværs af interviews, at der ligger en betydningsfuld anerkendelse i at blive inddraget og have indflydelse på organisationen. Det gælder generelt for lederne,

at de forbinder indflydelse med, at deres perspektiver, erfaringer og ideer bliver inviteret ind. Det skaber en følelse af faglig stolthed, mening og motivation. Det er alle faktorer, der har betydning for deres trivsel og følelse af at lykkes. Som det antydes i citatet, kan det dog også skabe udfordringer i ledelsesgruppen, hvis den øverste leder ikke er transparent i forhold til, hvorfor nogle ledere får mere indflydelse og involveres i noget, som de andre ikke gør.

SELVLEDELSE: TEKNIKKER, STRUKTUR OG GODE VANER

Det at have redskaber til og gode vaner for at prioritere opgaver, planlægge og fx booke fordybelsestid i kalenderen fremhæves af flere af lederne, som noget der har betydning for deres trivsel og oplevelse af at lykkes. Det kan være vaner, teknikker eller redskaber, som de har opbygget gennem egne erfaringer, sparring med andre ledere eller sparring med en konsulent:

"Jeg blev fanget af personalets behov for at tale med mig om dit og dat og alt muligt andet. Og så når jeg ikke lige det her i dag. Så det fik vi [lederen selv og en konsulent] en lang snak om: Jeg er jo også på mange måder selv årsag til det, fordi min dør altid er åben. Han spurgte: Så hvornår har du ro til at lave noget, du virkelig skal koncentrere dig om eller få prioriteret dine opgaver, eller lige få reflekteret lidt over, hvad er det for nogle ting, der ligger foran? Og hvornår får du dig forberedt til noget? Jeg tror meget hurtigt konsulenten spottede problemet: Det er jo fordi, jeg stiller mig til rådighed for personalet. Nu blokerer jeg min kalender en time om dagen, hvor døren er lukket. Det er meget meget simpelt og meget svært. Der er også dage, hvor det ikke lykkedes. Men personalet har kæmpe respekt for det. Det har hjulpet mig med at få planlagt. Skal jeg fx lige have læst den her artikel, så behøver jeg måske ikke at vente med det, til jeg

kommer hjem i eftermiddag eller læse den samtidig med, at jeg falder i søvn."

Den konkrete leder fortæller, at det har været afgørende for hendes trivsel og løsning af ledelsesopgaven at få dette lavpraktiske redskab. Også andre ledere fortæller om, hvordan bevidstheden om, hvor meget man stiller sig til rådighed for personalet koblet med greb og teknikker til prioritering og kalenderstyring har reduceret arbejdstiden, skabt mere ro i tankerne, bedre evne til at træffe beslutninger og sætte fokus på det vigtigste.

FORNUFTIG BALANCE MELLEM ARBEJDSLIV OG FRITID

Flere af lederne peger på vigtigheden i, at de kan opretholde et godt liv ved siden af jobbet som leder: *"Min fritid er også vigtig for mig – det skal harmonere"*. Et fornuftigt antal arbejdstimer samt fleksibel arbejdstid synes at betyde særligt meget for de yngre ledere, som har mindre børn. Flere af de interviewede ledere arbejder dog mere – og nogle en del mere – end de 37 timer om ugen, og ikke alle oplever, at de mange arbejdstimer er et problem for deres trivsel. Enkelte omtaler deres arbejde som deres hovedinteresse og fortæller, at de trives med at sidde og løse opgaver om aftenen. I denne sammenhæng understreger de, at for at det ikke går ud over deres trivsel, så er det centralt for dem, at de opgaver, de laver om aftenen eller weekenden er opgaver, som de selv har valgt og finder særlig interesse i.

Lederne fortæller, at kulturen og nærmeste leder betyder en del for, at de kan holde en fornuftig balance mellem arbejdsliv og fritid. En leder fortæller om erfaringer fra en tidligere nærmeste leder og ledelsesgruppe i regionen:

"Arbejdspres kunne tidligere fuldstændig smadre en. Jeg har engang haft en leder, som både skrev og ringede om aftenen og om natten. Det var helt sindssygt. Det var helt vanvittigt. Og dengang tænkte jeg selv, at det er fedt lige at svare på en mail kl. 19:00, fordi så kan man lige statuere, at man er på. Det er for mig en helt syg kultur. Det var faktisk ikke særlig sjovt, og man følte, at man skulle præstere på den måde. Det er jo det med, hvis der bliver svaret på mails om aftenen og om natten, og man kan se ens leder gør det, så smitter det jo vanvittigt af på funktionsledere."

Flere af lederne peger på vigtigheden af, at afdelingsledelsen bakker op om og er medskaber af en kultur, hvor man ikke har forventninger om, at lederne skal være tilgængelige 24-7. Blandt de interviewede ledere kan der også være en tendens til, at de i de senere år er blevet mere opmærksomme på, hvor meget arbejdet skal fylde i livet.

RISIKOFAKTORER

Vi har identificeret følgende temaer, der har betydning på tværs af de interviewede ledere. Vi vil i det følgende gennemgå de enkelte temaer og undertemaer i følgende rækkefølge:

- Lav indflydelse
- Urealistiske og/eller uklare krav og retning
- Stor arbejdsmængde og tidspres
- Problemfyldt samarbejde og manglende støtte
- Høje følelsesmæssige krav i ledelse af medarbejdere

LAV INDFLYDELSE

Flere af lederne fortæller, at deres mulighed for indflydelse i nogle sammenhænge opleves

som lavere, end de kunne ønske, og at dette kan have konsekvenser for deres trivsel. Særligt to situationer beskrives som særligt udfordrende i forhold til at opleve lav indflydelse: Manglende mulighed for at handle på problemer i tide og manglende dialog – særlig i forhold til forandringer.

Manglende mulighed for at handle på problemer i tide

Nogle ledere fortæller om frustration og mistrivsel i forhold til ikke at opleve at have indflydelse på og mandat til at kunne handle på de problemer i fx driften eller personalegruppen, de kan se i horisonten. De oplever selv at have løsningsforslag til at kunne håndtere forskellige typer af problemstillinger, men at de af organisatoriske grunde ikke kan handle på problemerne i tide, før de bliver til ildebrande, som de formulerer det. Oplevelsen af ikke at have tilstrækkelig indflydelse til at implementere løsninger til at nedbringe og forebygge fx venteliste gennem proaktive tiltag, kan af nogle ledere opleves som et meningsstab og skabe frustration:

"Der hvor frustrationen bliver stor, det er, når ideen egentlig er gennemarbejdet, og hvor mine lederkollegaer siger "hvor er det sjovt, hvor er det spændende, det skal vi virkelig!" og ledelsen oppe over også siger det samme. Men der så overhovedet ikke sker noget, og den ene måned bare tager den anden. Dét tænker jeg: "det er godt nok ikke rationelt det her altså". Det gør jo, at man mister motivationen. Man mister simpelthen motivationen i ledelsen og til at drive nye ledelsesopgaver. Fordi hvorfor skulle man gøre det? Det bliver ikke til noget i organisationen alligevel... ...Det betyder bare, at vi kommer til at betale prisen big time for det om 5 år, hvis ikke vi gør noget nu og her."

Manglende dialog – særligt i relation til forandringer

Nogle ledere fortæller også om, at de oplever reduceret indflydelse, når direktionen eller næste ledelseslag udelukkende giver informationer om fx organisatoriske forandringer eller tiltag, men ikke er interesseret i dialog og ledernes perspektiver og oplevelse af en given forandring eller beslutning. Dette kan få nogle af lederne til at føle sig ignoreret og ikke blive set som en, hvis faglige perspektiver er noget værd. Det kan dreje sig om politiske beslutninger, om faglige eller økonomiske prioriteringer eller om uddannelsesforløb, som alle medarbejdere skal igennem, men hvor lederen har vanskeligt ved at se relevansen for egen afdeling.

De ledere, der oplever deres indflydelsesrum for snævert, og som oplever, at den øverste ledelse ikke involverer dem i beslutninger, der vedrører deres fagområde, kan føle tab af motivation, mening og føle sig mindre anerkendt af ledelseslagene over dem.

UREALISTISKE OG/ELLER UKLARE KRAV OG RETNING

Lederne oplever det på mange måder som spændende at indgå i og arbejde i en politisk-ledet organisation som Region Syddanmark. Men det indeholder for nogle af dem også en række udfordringer og belastninger. Fx peger nogle på, at de til tider kan opleve de organisatoriske beslutninger om prioriteringer, krav og retning som værende relativt langt væk fra virkeligheden, og hvad de oplever som praktisk muligt i forhold til resurser, kapacitet, eller hvad de oplever, som fagligt vigtigt.

”Vi bliver spurgt til råds af rigtig mange af de andre afdelinger i forhold til, hvordan man kan optimere patientforløb. Vi har faktisk styr på vores ting i det, men når vi så egentlig kommer med løsningen, og vi så ikke bliver hørt, men bare bliver sendt tilbage, så bliver jeg ramt på min retfærdighed... Så er det, jeg nogle gange tænker: Jamen, så gider jeg faktisk ikke være en del af det, for så synes jeg ikke, det er fair. Hverken for patienterne, for mit personale eller for mig som leder, at vi skal stå i sådan nogle situationer. Der kan jeg godt tænke: Det kunne da også bare være, jeg skulle ud og lave noget andet?”

Nogle af lederne fortæller også om, at de i nogle – men ikke alle – situationer kan opleve, at næste ledelseslag eller direktionen sætter en uklar retning eller er utydelige i kommunikationen i forhold til prioriteringer eller retning. Dette kan både skabe usikkerhed og utryghed hos den enkelte leder i forhold til, om han/hun har leveret som ønsket og forventet. Direktionens eller chefgruppens uenighed eller uklarhed kan i enkelte sammenhænge medføre øget uenighed eller splittelse i egen ledelsesgruppe i forhold til, hvad de skal arbejde henimod, og hvad de skal prioritere og nedprioritere. I sådanne situationer bliver det vanskeligt for ledelsesgruppen at trække i samme retning og samarbejde bedst muligt, da de har fået forskellige og måske endda modsatrettede informationer fra chef- eller direktionslaget. Det kan også efterlade enkelte af lederne med en følelse af forskelsbehandling eller uretfærdighed samt give et dem et indtryk af, at der er ”skjulte dagsordener” i egen ledelsesgruppe eller ledelsesstrengen.

STOR ARBEJDSMÆNGDE OG TIDSPRES

Flere af lederne angiver, at stor arbejds mængde og tidspres kan udfordre deres trivsel og øge risikoen for stress. Det giver dem oplevelsen

af ikke at kunne løse arbejdsopgaverne i en tilstrækkelig kvalitet og lykkes med ledelsesopgaven i forhold til fx personaleledelse, administrative opgaver, udvikling af opgaveløsning, kvalitetssikring, etc.

Oplevelsen af stor arbejdsomængde og tidspres er kompleks, og flere ting kan spille ind. Men lederne fremhæver generelt følgende tre årsager, som kan optræde hver for sig eller i kombination: Stort ledelsesspænd, mange administrative opgaver og pres på driften.

Stort ledelsesspænd

Nogle af lederne fortæller om ledelsesspænd på op mod 60 medarbejdere i direkte reference, og som i nogle tilfælde også er spredt på forskellige matrikler. Et stort ledelsesspænd er for flere af lederne med til at øge arbejdsomængden, da de forsøger at leve op til medarbejdernes, organisationens og egne forventninger om at "være tæt på" og være en nærværende leder. Det resulterer i stor arbejdsintensitet og mange arbejdstimer. Enkelte ledere fortæller, at de efter flere år med stor arbejdsomængde grundet stort ledelsesspænd, er nået frem til, at den eneste måde, de kan håndtere dette uden at arbejde mange timer, er at have nedjusteret forventningerne til sig selv. Særligt i forhold til at være tæt på medarbejderne og praktisere synlig nærværende ledelse.

Uanset om lederne med stort ledelsesspænd har nedjusteret forventningerne til sig selv eller ej, er der tendens til, at de oplever det store ledelsesspænd som vanskeligt. Dette gælder både i forhold til at udvikle og finde gode løsninger på konkrete driftsopgaver samt i forhold til personalemæssige problemstillinger hos medarbejderne.

Mange administrative opgaver

Nogle af lederne peger på, at de administrative opgaver kan komme fra stabene, og at de kan have vanskeligt ved at se relevansen i nogle af opgaverne:

"Vi oplever en tsunami af henvendelser fra stabene på hospitalerne, der kaster sig over alle mulige mærkelige projekter. Forleden fik jeg en mail fra en, som havde fået til opgave at kigge på noget, som var så fløjttende ligegyldigt for vores afdeling. Jeg skulle alligevel komme med en redegørelse. Jeg tænker, at det jo ikke er stabene, der skal opfinde opgaver til os. Stabene burde primært understøtte os, men jeg føler, det er vendt en lille smule på hovedet: Jeg føler lidt, at jeg bliver bedt om at bruge tid på at understøtte stabene og de ideer og ting, de gerne vil kigge på, fremfor at de spørger: Hvad kan vi hjælpe jer med? Det er nogle af de opgaver, der er trælse, og som jeg tit ender med at sidde med om aftenen, fordi de hele tiden bliver slået af bordet af noget vigtigt, når man er på arbejde."

Flere af lederne oplever, at de administrative opgaver i stigende grad haster og har korte deadlines ("svar inden kl. XX"), Nogle af lederne fortæller, at det opleves som en "manglende respekt for min arbejdsopgave [...] Det er ikke fordi, jeg sidder og venter på noget i min indboks.", som en leder formulerer det.

De mange organisatoriske forandringer, nye regler og tiltag etc. medfører for flere ledere også flere og flere mails med informationer, som lederen først skal tygge sig igennem og derefter oversætte til medarbejderne, så det giver mening i den konkrete sammenhæng og til de konkrete medarbejdere. Derfor oplever lederne, at kommunikationsopgaven ved ændringer og forandringer oftest er noget større end blot selv at orientere sig og videresende eller videregive

informationer til medarbejderne.

Oplevelsen af den til tider for store arbejdsmængde formuleres af lederne som, at de har "svært ved at nå tingene", at de "drukner i arbejdet", og "der er drøn på, vi drukner os i arbejde og brænder ud".

Der er således en tendens til, at nogle af de administrative opgaver øger lederne oplevelse af stor arbejdsmængde og tidspres. De kan også finde nogle af opgaverne meningsløse og opleve, at de ikke understøtter, hvad de selv ser som det vigtigste at lykkes med. Flere af dem nævner, at det ville være en fordel med mere administrativ støtte i forhold til disse opgaver.

Pres på driften

Ledernes oplevelse af stor arbejdsmængde og tidspres forstærkes, hvis de samtidig oplever overbelægning på deres afdeling over en længere periode uden udsigt til forbedringer. Denne risikofaktor er ikke til stede alle steder, men de steder, hvor lederne oplever stort pres på driften, udgør det en central risikofaktor både i forhold til trivsel, oplevelse af at lykkes som leder og motivation for at blive i lederjobbet. En leder, der ellers fortæller om at være grundlæggende glad for sit arbejde, peger samtidig på, at overbelægning på afdelingen kan få ham til at stoppe i jobbet, hvis der ikke gøres noget ved det:

"Nu gider jeg ikke mere! Vi er massivt overbelagt uden udsigt til at komme ned."

Pres på driften kan skyldes flere patienter, andre patienttyper og flere arbejdsopgaver end forventet eller vanskeligheder ved at få opslåede stillinger besat. For flere af lederne hænger deres trivsel også sammen med, at afdelingen

leverer en god faglighed og en indsats af høj kvalitet, og er det udfordret, kan lederne trivsel også blive udfordret.

Stor arbejdsmængde og tidspres udfordrer work-life balance

Det kan være vanskeligt for nogle af de ledere, der oplever stor arbejdsmængde og tidspres at få arbejds- og privatliv til at hænge sammen. Flere af lederne (men ikke alle) fortæller, at de har mulighed for at række ud til egen leder i forhold til at få hjælp til prioritering af arbejdsopgaver, hvis arbejdsmængden bliver for stor og arbejdstiden for omfattende:

"Mange arbejdstimer skal jo gerne være periodisk, og det er også det, jeg oplever. Og så kan man i andre perioder skrue lidt ned. Og bliver de mange arbejdstimer rigtig voldsomt og i rigtig lang tid, så ville jeg jo kontakte min chef og sige: Nu er jeg faktisk belastet, fordi det i for lang tid har været på de høje nagler. Nu har jeg brug for, at vi fælles prioriterer i min opgave."

Der er dog tendens til, at det er en nødbremse, som man venter for længe med at bruge, da der nogle steder kan være en forventning om, at det kan og skal lederen selv administrere som selvledende, ansvarlig og kompetent leder.

PROBLEMFYLDT SAMARBEJDE OG MANGLENDE STØTTE

Nogle af lederne oplever udfordrende relationer og/eller manglende støtte. Det kan være i relationen til egen nærmeste leder, til direktionen og/eller i relation til egen ledelsesgruppe og egne lederkollegaer. Vi behandler først den vertikale relation til egen leder eller direktion og derefter den horisontale relation til egen ledelsesgruppe.

Relation til nærmeste leder og/eller direktionen

Vores analyser peger på, at manglende ledelsesstøtte og svage relationer opad er en væsentlig risikofaktor for nogle af de interviewede ledere. Nogle af lederne oplever at stå alene med deres problemer uden tilstrækkelig støtte fra overordnede, hvilket kan føre til isolation, stress og opsigelse. Mangel på støtte og svage relationer opad resulterer hos enkelte af lederne i en følelse af "at stå alene og svagt i hierarkiet", "problematiske samarbejde opad", "svært samarbejde samt personlig kritik", som lederne formulerer det.

En leder fortæller fx om, hvordan han oplevede en tidligere nærmeste leder i regionen som "direkte modbydelig" både over for ham og andre ledere og medarbejdere, hvilket førte til at flere sagde op, og han selv i sidste ende valgte at gøre det samme. Han vurderede, at der ikke blev gjort noget ved hans leder på grund af konfliktskyhed hos direktionen eller fordi, at man har en kultur, hvor man ikke har tradition for at tage hånd om den slags problemer:

"Når du ikke gør noget ved det, så får det lov til at vokse. Problemet var helt tydeligt, men der var ikke nogen, der gjorde noget, og så kørte det hele af sporet her, både med voldsom personaleflugt og arbejdstilsynet. Men der blev ikke taget fat om sagens kerne altså. Man hev ikke ukrudtet op med rode, man plukker nogle blade, og så fik det lov til at fortsætte med at vokse. Så voksede det jo bare ud igen."

Disse oplevelser kan hænge sammen med den forskellige status, der kan være mellem faggrupper på sundhedsområdet, forskellige funktioner og anciennitet. Den manglende støtte kan medvirke til en oplevelse af isolation og ensomhed, hvilket øger sårbarhed og presser den enkelte leder. Som vi dykker ned i under

Resursefaktorer oplever flere også de vertikale relationer positivt, men for de ledere, der oplever dem som udfordrende, har det store konsekvenser. Det understreger vigtigheden af stærke, støttende relationer i ledelsesstrengen.

Relation til egen ledergruppe

Flere af lederne fortæller, at de ser det som en del af lederjobbet og lederfunktionen, at der til tider kan være faglige uoverensstemmelse og uenigheder om fx prioriteringer og retning, som gør, at diskussionerne indimellem kan gå højt i ledelsesgruppen. Der, hvor relationerne til egne lederkollegaer kan skabe mistrivsel er, når konflikter og kommentarer opleves som et personligt angreb. Enkelte af lederne fortæller, at sådanne situationer har fået dem til at gå både "grædende hjem fra arbejde og grædende på arbejde", som en formulerer det. Men relationerne til ledelsesgruppen kan også være udfordret af travlhed og tidspres hos lederkollegaer, som er med til at reducere adgangen til sparring og social støtte fra lederkollegaer:

"Det er sgu lidt hårdt at se på, hvordan mine lederkollegaer nogle gange flyver rundt som fluer i en flaske, altså fordi de simpelthen ikke har tiden til deres opgaver. Jeg kender følelsen af at være utilstrækkelig fra mig selv. Det er sgu ikke sjovt. Men jeg føler, at jeg skal give afkald på mig selv, hvis jeg skal hjælpe dem. Det går egentlig meget godt hos mig, men jeg kan sgu ikke fikse det for dem. Så man bliver sgu igen sådan lidt utilstrækkelig."

Mangelfulde eller problematiske relationer til lederkollegaer kan også skyldes manglende overholdelse og eksekvering på fælles aftaler, hvilket kan skabe frustration hos lederne. En leder fortæller om sit tidligere samarbejde med en lederkollega, der ikke tog ledelse på sig:

"Hvis jeg gerne vil ændre på noget stuegang, så kunne jeg godt få min ledelsesmakker til sådan at være med på at sige: Okay, så kunne vi gøre det sådan her. Men det var mig, der skulle gå ud og sige, at det er det her, jeg har besluttet. Men så står vi enormt – det lyder som forkert at sige – svagt, men det synes jeg man gør."

Samarbejdet om opgaveløsning mellem lederkollegaer kan blive belastet yderligere, hvis lederne oplever, at ledelsen ovenover laver forskelsbehandling eller ikke selv følger op på, at aftaler overholdes af alle i ledelsesgruppen. Den interne konkurrence mellem lederne, som nogle ledelsesgrupper er præget af, særligt hvis ledelseslaget ovenover ikke er opmærksomme på dette, kan også vanskeliggøre adgangen til støtte fra og fortrolighed med lederkollegaer. Der kan også være brud på fortrolighed, hvor nogle ledere har "fået øjnene op for", at de skal være påpasselige med, hvad de siger til andre hvornår:

"Det kan jo være mange ting, hvor man drøfter og tænker: 'Ej nu har jeg en god kollega, som jeg kan sparre med', og så har du egentlig givet lidt for meget af dig. Så får du den tilbage i en forhandling imellem nogle afdelinger bagefter eller i en snak med direktionen. Der er nogen, der lige pludselig har en viden, hvor jeg tænkte: Okay, den var faktisk fortrolig den her. Det er ligesom det der med, at der er lidt mere koldt på toppen. [...] Jeg giver ikke særlig meget af mig selv, men holder kortene mere ind til kroppen. Fordi jeg ved ikke, hvor jeg har de andre henne."

Som ovenstående viser, er der flere grunde til, at relationerne blandt lederkollegaer kan være udfordret eller ligefrem belastet. Men uanset hvad grunden eller grundene er, bliver lederne trivsel og opgaveløsning forringet af sparsomme eller vanskelige relationer til lederkollegaer, da det både udfordrer fælles opgaveløsning, faglig sparring og øger ensomhedsfølelsen hos lederne:

"Der er ensomhed i ledelse. Man siger, der er koldt på toppen. Men jeg tror egentlig ikke, man skal højt op. Man skal faktisk ikke mere end et ledelseslag op, før det begynder at blive køligt i hvert fald. Jeg tror ikke, man behøver helt op på toppen for at opleve den fornemmelse."

Relationer er afgørende i "make-or-break situationer"

Nogle af lederne fortæller om særligt kritiske sager eller situationer, som de oplever, har haft central betydning for deres trivsel, og hvorvidt de ville blive i deres stilling. Sådanne sager eller situationer kan karakteriseres som make-or-break-situationer, og de repræsenterer en risiko for at miste ledere i utide, hvis de ikke bliver håndteret organisatorisk.

Make-or-break situationer kan være vanskelige personalesager eller konflikter i samarbejdet med nøglepersoner. En leder af ledere beskriver flere alvorlige udfordringer, herunder et eksempel hvor vedkommende søgte hjælp fra ledelsesstrengen og oplevede at blive "kastet endnu længere ud på dybt vand". Dette blev tolket som mangelfuld støtte og forståelse fra de overordnede, hvilket forværrede situationen i stedet for at afhjælpe den sårbare situation, hvor lederen har udtrykt et behov for hjælp og støtte. Den konkrete leder fortæller, at det kan tage flere år at komme videre fra en sådan erfaring.

Sådanne make-or-break-situationer viser alvoren af de udfordringer, som lederne står over for i deres daglige arbejde, specielt når de mangler nødvendig støtte og opbakning i kritiske nøglesituationer fra egne lederkollegaer eller ledelseslaget over.

HØJE FØLELSESMÆSSIGE KRAV I LEDELSE AF MEDARBEJDERE

Flere af lederne oplever mange dilemmaer og at være på følelsesmæssigt overarbejde, når de har svære samtaler med medarbejdere, sygefraværssamtaler eller skal håndtere konflikter blandt medarbejdere. Nedenstående citat illustrerer, hvilke følelsesmæssige situationer og følelsesmæssige krav, lederne kan opleve:

”Der kan være vrede eller modstand eller sygemeldinger eller fagforbund eller pårørende, der klager. Vi står jo også med høje følelsesmæssige krav. Vi snakker rigtig meget om følelsesmæssige krav på medarbejderniveau, men vi ledere står jo med kræftsyge medarbejdere, vi skal afskedige. Vi har arbejdsskadesager, og vi står med pårørende, som er i sorg, krise og med forventninger, som vi ikke nødvendigvis imødekommer.”

Som citatet viser, kan de følelsesmæssige krav i lederjobbet komme mange forskellige steder fra, men selvom mange af lederne oplever sådanne krav, er det de færreste – hvis nogle – der fortæller om at modtage fx supervision eller sparring som direkte retter sig mod de høje følelsesmæssige krav.

De høje følelsesmæssige krav kan også komme fra den brede gruppe af medarbejdere, hvor nogle ledere oplever, at medarbejdernes frustration og utilfredshed over fx en forandring eller besparelser rettes mod lederen, selvom denne ikke har truffet beslutningen. Lederne oplever i sådanne situationer at skulle rumme og være forstående over for medarbejdernes reaktioner samtidig med, at der ikke er nogle, der interesserer sig synderligt for lederens egne reaktioner.

Lederne oplever, at medarbejdernes forventninger til dem er steget igennem årene. Flere medarbejdere i dag end tidligere kan have en forventning om, at lederen tager hånd om og viser hensyn til deres individuelle problemer, som også kan være af mere privat karakter. Denne forventning kan udover at øge de følelsesmæssige krav også øge lederens arbejdsmængde. Vælger lederen at fokusere på de mere ”traditionelle” driftsorienterede ledelsesopgaver og udvise mindre opmærksomhed til nogle medarbejders øget forventninger om individuelle hensyn, kan nogle ledere føle dårlig samvittighed over dette. Sætter de en grænse for, hvad medarbejderne kan forvente af følelsesmæssig støtte og individuel opmærksomhed, kan lederne opleve en utilstrækkelighed i forhold til være den leder, som medarbejderne efterspørger, og som de måske også selv ønsker at være.

Efter at have redegjort for de risikofaktorer, som de interviewede ledere oplever, vil vi nu dykke ned i resursefaktorerne, som lederne fremhæver har størst betydning for at trives i lederjobbet og føle sig motiveret for at blive i jobbet.

INTERVIEW- PERSONERNES IDEER TIL INDSATSEN TAL I SYD

Vi spurgte afslutningsvis i interviewene lederne om, hvilke ønsker, håb og konkrete forslag de kunne have til den kommende indsats. Flere delte i den forbindelse egne gode erfaringer, som de ønskede blev udbredt gennem indsatsen, mens andre pegede på, at indsatsen med fordel kunne hjælpe dem med løsninger på konkrete udfordringer i forhold til deres travlhed. Nedenstående skal ikke ses som udtømmende eller nødvendigvis som det, der giver den største effekt, men som en præsentation af interviewpersonernes input til dette.

Hjælp til at understøtte udvikling af opgaveløsning og forbedring af drift

Nogle ledere udtrykker et håb om, at TAL i Syd kan hjælpe med at understøtte og forbedre driften og opgaveløsning, så de i højere grad oplever, at deres afdeling kan løse nutidige og fremtidige udfordringer. Mere konkret foreslår nogle ledere, at man fra organisationens side etablerer en udviklingspulje, man kan søge. Dermed undgår lederne selv at arbejde mange ekstra timer for at prioritere udviklingsprojekter, da de ville kunne trække ansatte ud af driften til at hjælpe:

"Jeg kan komme med et helt konkret ønske. Det er, at man bliver meget bedre til at facilitere og organisere projektudvikling. For mig så er det at være i en organisation, hvor vi udvikler, og hvor vi prøver ting af vigtig for det psykiske arbejdsmiljø, vores sammenhængskraft, og det vi leverer for patienterne."

Enkelte ledere foreslår et udvalg, som kan vurdere indsendte business cases i forhold til, hvor meget man økonomisk sparer eller vinder i patientbehandlinger, hvis man udviklede på et bestemt område eller løsning.

Hjælp til at reducere arbejdsomængde og tidspress

Nogle af lederne fremhæver et ønske om, at de får mere støtte til de administrative opgaver – fra lokalt eller fra centralt hold – for derigennem at nedbringe arbejdsomængden. Andre peger på, at indsatsen TAL i Syd kan hjælpe med at sortere i og reducere opgaver og deadlines fra Staben. Det bliver også nævnt, at man også bør have blik for, at et stort ledelsesspænd kan være med til øge arbejdsomængde og tidspress.

Etablering af sparringsgruppe og/eller understøttelse af eksisterende ledelsesgrupper

Mange af lederne peger på, at indsatsen med fordel kan forbedre og understøtte sparring, psykologisk tryghed og kulturen i egen ledelsesgruppe, så det i højere grad bliver muligt at drøfte både det i ledelse, der giver travlhed og arbejdsglæde samt det, der giver mistrivsel og belastning:

"Et ønske kunne være, at vi gør det til en ting i ledelsesgrupperne at sige: her taler vi om ledelse. Det er faktisk det, der er vores arbejde. Det taler vi bare ikke så tit om. Vi taler om det praktiske. Vi taler om opgaverne. Vi taler om, hvad der skal ske i morgen, og hvad er visionerne? Hvad er der af nye dagsordener på det politiske niveau?"

Altså alt det der. Men det der med at synliggøre, at hvis vi skal være gode ledere, og der er forventning om, at vi skal være gode ledere, så er vi også nødt til at tale om ledelse, og hvad der er et godt psykisk arbejdsmiljø for os."

Andre peger også på værdien i, at indsatsen understøtter og faciliterer ledelsesgrupper på tværs af organisationen. Nogle oplever, at det i højere grad gør det muligt, at drøfte ledelsesdilemmaer og ledelse uden at have helt så meget på spil eller i klemme, som man kan have i egen ledelsesgruppe.

Nogle ledere fremhæver Sydtalent, som et rigtig godt eksempel, som TAL i Syd kan blive inspireret af. I Sydtalent har man samlet ledere på tværs af organisationen. Sydtalent har både fokus på at klæde lederne på til opgaven og at fremme en kultur præget af tillid, samarbejde og åbenhed på tværs i organisationen. Nogle omtaler indsatsen som et kulturskifte, hvor man i højere grad tænker det fælles bedste for sygehuset fremfor at tilkæmpe sig resurser til egen afdeling. Det er relevant at være opmærksom på, at enkelte ledere fortæller, at de vil opleve det som negativt for deres trivsel, hvis TAL i Syd kun rettes mod gruppeniveauet. Enkelte kan være utrygge ved at åbne op i grupper og føler det generelt ubehageligt at dele mere sårbare emner med deres lederkollegaer. Til gengæld fortæller de om at have stor gavn af at gøre netop dette i individuel sparring:

”Jeg er et meget privat menneske, og jeg har enormt svært ved at håndtere det på den måde. Jeg er ikke ret god til at være ærlig i en gruppe. Der er rigtig mange, der ikke tror, at det er sådan, men jeg har det meget, meget svært med gruppe-åbenhed.”

Skal TAL i Syd komme til lederne, eller skal lederne komme til dem?

Flere af lederne har god erfaring med at deltage i netværksmøder eller temadage sammen med andre ledere væk fra matriklen. Men flere af lederne fremhæver samtidig, at det kan være en fordel, hvis man i TAL i Syd i højere grad har fokus på at komme ud til lederne og tage afsæt i deres konkrete ledelsespraksis og -aktiviteter for på den måde at hjælpe lederne tæt på deres dagligdag. Det kunne fx være at deltage i og observere ledermøder eller personalemøder og på den måde give mere målrettet feedback og intervenere i ledernes egen praksis fremfor, at

lederne skal tage en dag ud af kalenderen for at deltage i fx et kursus om ledertrivsel af mere generisk karakter.

AFRUNDING OG PERSPEKTIVERING

De interviewede ledere er generelt glade for deres arbejde, som de finder meningsfuldt, spændende og udviklende. Som vist i analysen oplever lederne flere resursefaktorer, som også forskningen viser, er vigtige for det psykiske arbejdsmiljø og for ansattes trivsel. Men som vi har udfoldet, oplever lederne også nogle risikofaktorer i lederjobbet, som i kortere eller længere perioder kan udfordre deres trivsel og for nogle også resultere i stresssymptomer.

Særligt kritiske situationer kan i høj grad påvirke ledernes trivsel negativt, hvis de ikke oplever at få hjælp til dem. Det gælder selv de ledere, der rapporterer om høj trivsel.

Som analysen viser, er der overlap mellem det, som lederne oplever som resursefaktorer og risikofaktorer. Dette giver en god indikation på, at det er centrale faktorer at arbejde med i TAL i Syd. Der er brug for, at indsatsen både understøtter og øger ressourcefaktorerne og samtidig forebygger og reducerer nogle af de identificerede risikofaktorer. Hvordan dette gøres i praksis afhænger af den konkrete kontekst, og kan med fordel tilpasses efter, hvad den enkelte leder eller ledelsesgruppe oplever som særligt relevant og aktuelt.

Analysen peger på, at resurse- og risikofaktorerne med fordel kan forebygges, reduceres eller øges på forskellige organisatoriske niveauer. Nogle af faktorerne kalder på mere individuelle indsatser, fx i form af individuel sparring og introduktion af ledelsesmæssige greb og teknikker, mens andre bedst adresseres ved at intervenere på gruppeniveauet og i relationen til nærmeste leder eller direktionen.

Andre resurse- og risikofaktorer kalder på en organisatorisk opmærksomhed, fx i forhold til oplevelsen af stor arbejdsomængde som resultat af organisatoriske forandringer, opgaver fra staben, manglende indflydelse eller stort ledelsesspænd.

Vi håber med denne temaanalyse at have bidraget til at belyse lederne i Region Syddanmarks oplevelse af eget psykiske arbejdsmiljø og trivsel samt inspirere til mulige indsatser og veje til at styrke ledernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø gennem TAL i Syd.

