

# Stress og udbændthed skal tages alvorligt

**Gennem mit arbejde, kender jeg selv til en række af de udfordringer, som projektledere står med. Udfordringer som kan føre til stress, som mange snakker om, men også giver risiko for det, man kalder udbændthed.**

Min pointe med denne artikel er, at stress og udbændthed er en risiko, der ligger i professionen, og at projektledere har brug for støttende og trygge relationer, som kan hjælpe os til at erkende, stoppe op og komme videre, når stress eller udbændthed rammer.

Det at være projektleder kan være verdens bedste job. Du har indflydelse, ansvar, og du arbejder med opgaver, som du finder fagligt udfordrende og spændende. Du arbejder med engagerede mennesker om at nå vigtige mål, og du får anerkendelsen, hver gang du er med til at nå i mål. Men for mange projektledere rummer jobbet også en række vilkår, som udgør en risiko for både fysisk og psykisk velbefindende.

Kontroltab, kriser og slidsomme kampe er en del af livet i mange projekter. Det kan opstå i situationer, hvor ting sker omkring os, som vi ikke føler, vi har indflydelse på. Folk bliver syge, interesser lever ikke op til aftaler, beslutninger omkring projektets rammer ændres hen over hovedet på os. Der kan også være slidsomme konflikter, f.eks. ved modstand mod de forandringer, projektet medfører, eller med ledere og styregruppe, der ikke tager ansvar for at stille ressourcer til rådighed for projektet, eller som ikke støtter men snarere presser projektlederen. Og endelig er der også mange af os, som påtager os for meget, simpelthen fordi vi kan lide det, vi laver. Stress i for store mængder og over for lang tid har mange negative effekter. Nogle af dem er, at det får os til at miste følingen med andre mennesker, miste overblikket over det, vi arbejder med, og det kan få os ind i en nærmest kronisk tilstand af uro og vagtsomhed, eller som i sidste ende kan gøre os syge. Når vi først er ramt af for højt et stressniveau, mister vi evnen til at overskue tingene, reflektere over det, vi står midt i, og vi har svært ved selv at stoppe op og erkende, at der må gøres noget.

Det er en utopi at tro, at stress i dette job kan undgås, eller håndteres med god prioritering. I stedet giver det mening at fokusere på, hvad man kan gøre for, at stressen ikke tager over og får de negative konsekvenser. Og her kan man arbejde både på at styrke sin robusthed, så der skal mere til, og på at blive bedre til at erkende og stoppe op, når stressniveauet bliver for højt. Et af de helt basale elementer i at opbygge en robusthed er, at man som projektleder sørger for at passe på sig selv – spise sundt, motionere, have en god balance mellem fritid og arbejde etc. En anden ting er, at arbejde med de forestillinger og tanker, som er med til at skabe stress. For det er ikke situationerne i sig selv, der stresser, men den måde vi oplever dem på. Men udfordringen er, at når presset stiger, og stressen melder sig, er det ofte disse ting, der bliver fravalgt, og den indre logik siger, at det kan vente til senere, og selv ting, som har betyde meget for en – børn, partner, venner, sport etc. føles mindre vigtige, når man er i en negativ stresstilstand, og derved kommer vi ind i en negativ stress-spiral. Vi løber hurtigere og gør samtidig mindre af det, som gør os robuste, og samtidig sider vi fast i de tankemønstre, som skaber stressen. Så vi har brug for mere end robustheden, vi har også brug for et netværk af mennesker, som kan gøre os opmærksomme på, når vi er i den negative spiral og brug for hjælp til at komme ud af det igen.

Udbændthed er en anden tilstand, som også let kan opstå i arbejdet som projektleder. Udbændtheden opstår typisk, når vi er meget engagerede i vores arbejde, og virkelig ønsker at lykkes med det, vi gør, men hvor vi gennem en længere periode oplever, at den organisation og de samarbejdsrelationer vi er i, bremser os i at realisere de mål, vi går efter. Udbændtheden opleves som en følelse af, at

Du kan læse mere om stress og symptomer på Det Nationale Center for Arbejdsmiljø

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/projekter/stress-og-kroppen/hvader-stress>

man mister al lysten til det, man arbejder med. Det, du før har brændt for og engageret dig i, virker pludselig ligegyldige og ofte er energiniveauet dalet kraftigt. Tankerne handler ofte om, at søge væk og beskæftige sig med andre ting, i håbet om at få gnisten tilbage. Nogle kender det bedst, som det dyk i energi og entusiasme, det kan give, hvis et projekt, man har været dybt engageret i, pludselig sættes på hold eller stoppes helt. For mange er en naturlig reaktion at forsøge på at "gøre noget", at arbejde hårdere, sætte flere ting i gang eller at skifte job, også selvom det ikke nødvendigvis gør situationen bedre. Så når man er i det, har man selv svært ved at se, hvad der i virkeligheden er på spil.

Projektledergerningen indebærer, som andre lederroller både autoritet og ansvar, og samtidig også at man også står alene med mange ting. Og som mennesker, har vi ikke godt af at stå alene med stress og udbændthed. Vi har brug for at kunne finde sammen med mennesker, som vi er trygge ved, mennesker som kan give os feedback på, hvad de ser, og hvor det er muligt at dele de ting, som belaster os, og måske endda få hjælp til at håndtere situationen.

En god leder, der ikke selv er fanget i stress, og som i tiden kan se, hvis man kæmper med symptomer på stress eller udbændthed, og som kan tage fat i og hjælpe til at bremse op (og ikke bare siger: "så må du prioritere!"), er guld værd. Men sammen med ens egen leder kan det være begrænset, hvad man ønsker at dele, da man jo også i bughovedet tænker på sin karriere og derfor ikke ønsker at afsløre for meget frustration eller lede ved jobbet. Og nogle gange er det jo ens egen leder, som er med til at skabe frustrationerne. Interne netværk af projekt-



**Steen Rassing** er selvstændig underviser, terapeut og supervisor. Steen har i mange år undervist i projektledelse, forandringsledelse, kommunikation og menneskeforståelse.  
[sr@steenrassing.dk](mailto:sr@steenrassing.dk)

leder-kolleger er også et skridt på vejen. Men der er også en grænse for, hvad man deler i et sådant forum, da vi er blandt kolleger fra samme arbejdsplads. Kolleger, som måske arbejder på ens projekt, kolleger, hvor det kan være vigtigt at selekttere, hvad man deler. En mentor på jobbet, som man kan have en fortroligt og tillidsfuld relation til, kan hjælpe med både at forebygge og med at få øje på, når vi er på vej ud i stress eller udbrændthed, men en mentor er sjældent klædt på til at hjælpe os med at takle problemet. Så internt i en organisation, kan det være svært at skabe de rammer, som man har brug for, når man arbejder med stress eller udbrændthed, og også fordi at disse to tilstande oftest har killder eller implikationer, som ikke kun vedrører det rent arbejdsmæssige.

Så det kan være en bedre løsning at finde hjælpen eksternt. Det typiske er at finde en coach eller terapeut, hvor man kan tale højt om det, som presser på, og hvor man kan få konkrete værktøjer til at mindske stressen eller komme gennem udbrændtheden. Men de fleste opsøger først en coach eller terapeut, når de er kommet helt derud, hvor det er en sygdomsmeding, der truer, eller når konsekvenserne i livet er blevet for store.

En anden mulighed er at arbejde på at øge robustheden og forebygge eller tage fat i, når det er der, gennem arbejde i en ekstern gruppe. Fra min profession som psykoterapeut er det næsten et krav, at man ind i mellem samles i grupper for at modtage supervision. En supervision, som både kan være faglig sparring, og som også går tættere på os personer og giver plads til refleksion og arbejde med de, vilkår og oplevelser, vi synes er svære i vores arbejde. Siden 2011 har jeg eksperimenteret med et tilsvarende type gruppe for projekt- og mellemledere, og jeg ved, at lignende tiltage er i gang andre steder også. I disse grupper er det typisk folk fra forskellige virksomheder, der mødes, så man ikke har samarbejdes- eller konkurrencerelationer. Dette er med til at muliggøre, at det kan blive et fortroligt og trygt rum, hvor det er muligt at bringe såvel faglige udfordringer i stil med

følgende op i gruppen: "Hvordan kan jeg håndtere den modstand, jeg møder fra følgende interessenter..." eller mere personlige: "Jeg synes det er rigtig svært at samarbejde med denne kunde. Jeg bliver irriteret. Hvad er det, der sker?" eller "Jeg har mistet lysten til mit arbejde". Der er mange grunde til, at en gruppe kan være et godt redskab her. Dels kender du nok den lettelse, der kan ligge i bare at fortælle nogen andre, der gider lytte om det, du går og bokser med. Gruppen kan også give dig feedback på, hvad de hører og ser, som jo nogle gange kan sætte fingeren på vores egne blinde punkter. Og endelig kan man i en gruppe opleve at blive mødt af andre, som har været i samme situation, så man er ikke alene, ikke dårlig projektleder etc. men blot ramt af vilkår, som kan ramme alle.

Så jeg er overbevist om, at også projektledere har brug for denne type af fællesskaber. Og at det kan være medvirkende til at øge din robusthed mod hverdagens stress- og udbrændthed, som kan samle dig op og give dig gejsten tilbage, når du har brug for det. Jeg ved også, at det kan være svært at prioritere dette for sig selv. Særligt i en travl hverdag med masser af faglige udfordringer og travlhed. Men projektledelse er også selv-ledelse. Og husk, at hvis du selv er ramt stress-ramt eller brændt ud, risikerer du at smitte dit team med det, og samtidig er du ikke lige så godt i stand til at opfange andres signaler om, at de måske er ved at nå en grænse. Så det er ikke kun for din egen skyld, du gør det, det er til dit projekt og din organisations bedste.

[ ]

