Fire-Works Consulting

/ Top-performer-stress

Dine top-performere falder sidst. Og dyrest.

FOREBYG STRESS HOS DINE TOP-PERFORMERE FØR DET BLIVER EN SYGEMELDING

Talenttesten viser, hvilken stresstype hver top-performer er disponeret for. Så vælges værktøjet efter årsagen, ikke efter et standardkursus.

Speciale i top-performer-stress · Personlig stressprofil · Reboardingplan til dig som leder

Kåret 2025 og 2026 · Scandinavian Business Awards

DINE BEDSTE ER PRESSEDE OG DE KAN GÅ

45 %

af lederne havde meget stress dagen før, de blev spurgt. Blandt dem uden lederansvar var det 39 %.

Kilde: Gallup, State of the Global Workplace, 2026.

52 %

af dem, der selv siger op, mener, at deres leder eller arbejdsplads kunne have forhindret det.

Kilde: Gallup, McFeely & Wigert, 2019.

½–2

årslønninger koster det at erstatte en medarbejder.

Kilde: Gallup, McFeely & Wigert, 2019.

Top-performeren siger sjældent til. Derfor afdækker jeg, før presset bliver til en sygemelding eller en opsigelse.

For dig som leder	For virksomheden
Du ved, hvilken stresstype hver top-performer er disponeret for	Top-performere opdages, før performance falder
Du kender de tidlige signaler, også dem, top-performeren selv overser	Værktøjet vælges efter afdækningen, ikke efter et standardkursus
Du får en reboardingplan, lavet med top-performerens samtykke	Fortroligheden bevarer tilliden

TO LEDERFEJL
DER ØGER PRESSET

Top-performeren er ikke en almindelig medarbejder under pres. Engagement er ikke kapacitet. To fejl går igen.

Fejl 1: Mere ansvar som belønning.

Lederen læser performance som overskud og giver mere ansvar.

Fejl 2: At tage alt fra dem på en gang.

Når det går galt, fjerner lederen ofte alle opgaver. Min erfaring er, at det kan øge presset, fordi selvbilledet hænger sammen med at levere.

"HUN LEVEREDE STABILT. JEG FORSTÅR DET IKKE."

En direktør ringede. Hans bedste afdelingsleder var sygemeldt med stress. Uden varsel, uden klager. Hun havde leveret stabilt i 14 måneder, mens hun kompenserede for en kollega, der ikke leverede. Det "mere ansvar", hun lige havde fået, var ikke en belønning. Det var sidste sten. Han læste performance. Ikke kapacitet.

Eksempel fra praksis. Sammensat af flere forløb.

19 %

af dem, der var sygemeldt med stress, depression eller angst, blev sygemeldt igen. Halvdelen af gentagelserne kom inden for et år.

Kilde: Koopmans m.fl., 2011. 9.904 ansatte fulgt i syv år.

Hver femte bliver sygemeldt igen. Derfor skal årsagen kortlægges, og signalerne skal fanges, før sygemeldingen bliver det eneste værktøj. Dem handler næste side om.

SEKS STRESSSIGNALER HOS EN TOP-PERFORMER

Læs listen med din stærkeste top-performer i tankerne. Sæt et kryds ved hvert signal, du genkender.

- [ ] Reagerer med irritation på ting, der ikke plejede at ramme dem.
- [ ] Har mistet det overblik, de plejer at være kendt for.
- [ ] Småsygdom og fysiske skavanker hænger ved længere end normalt.
- [ ] Har for nylig truffet beslutninger, der ikke ligner dem.
- [ ] Kommer i tvivl om ting, der normalt afgøres på minutter.
- [ ] Har ikke holdt en hel weekend fri længe.

To eller flere krydser? Så er det tid til en samtale.

Rammer din stressindsats gennemsnittet?

- [ ] Er stressforebyggelsen den samme for alle?
- [ ] Er trivselsmålingens gennemsnit det eneste, du ved om afdelingen?
- [ ] Venter du på, at top-performeren selv siger til?

Hvert ja er et sted, hvor indsatsen er bygget til en gennemsnitsmedarbejder. Den findes ikke.

Listen er et refleksionsværktøj, ikke en test. Vi vurderer os selv upræcist (Dunning, Heath & Suls, 2004). Derfor tester jeg.

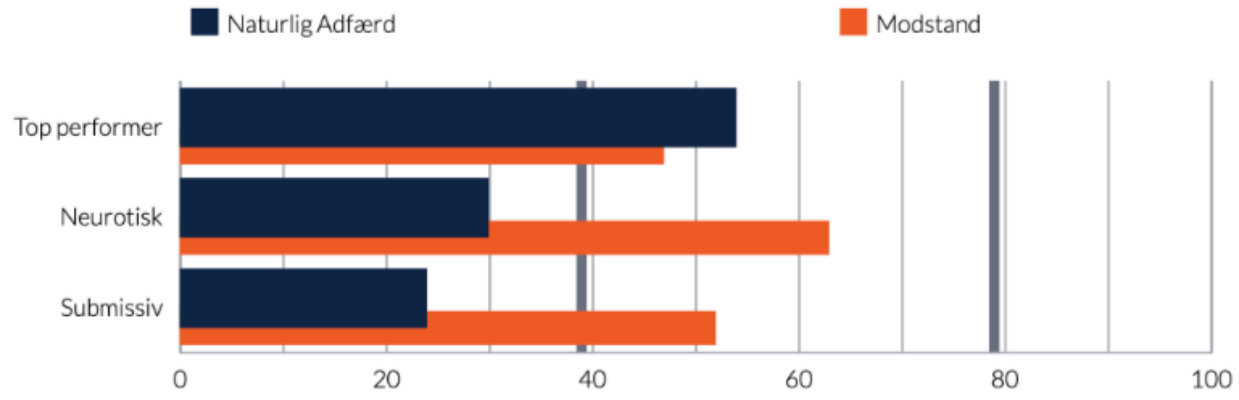
STYRKEN OG RISIKOEN ER SAMME EGENSKAB

Top-performer-stress udløses af det samme, der skaber resultaterne: ansvarlighed, pligtfølelse og høje krav til sig selv. Dispositionen kan ikke fjernes. Kun styres.

Et stresskursus er for folk med stress. Og det har din top-performer jo ikke. Endnu.

Dispositionen kan måles

Talenttesten giver en personlig stressprofil. Den viser ikke, om personen er stresset. Den viser, hvordan stress vil vise sig i adfærden, og hvor disponeret personen er for hver af de tre stresstyper.



Udsnit af en stressprofil: top-performer, neurotisk og submissiv. Naturlig adfærd og modstand.

Dispositionen kan styres

Min model, "Fra splitsekund til ledelsesvalg", viser, hvor det går galt. På autopilot smelter trinnene sammen, og du opdager dem ikke: Du ser performance og tolker det som overskud. Det er fejl 1. Trænet ser du impulsen i tide og bruger pausen mellem reaktion og regulering til at spørge til kapaciteten, før du giver mere ansvar.



Det siger forskningen

- **Personligheden spiller ind.** En metaanalyse viser, at personlighedstræk hænger konsistent sammen med udbrændthed (Alarcon, Eschleman & Bowling, 2009).
- **Den, der giver mest, betaler mest.** Den, der giver mere end krævet, har højere risiko for at blive syg af presset, især når indsatsen ikke bliver anerkendt (Siegrist, 1996).
- **Lederen gør forskellen.** Den måde, en leder leder på, hænger sammen med medarbejdernes stress og udbrændthed (Harms m.fl., 2017). Derfor arbejder jeg med lederen, ikke kun med den, der er presset.

Lederens profil tæller også. Vi har en tendens til at give andre det, vi selv gerne vil have. Forskningen kalder det falsk konsensus: Vi antager, at andre ligner os mere, end de gør (Ross, Greene & House, 1977). Derfor overser lederen let det, lederen ikke selv har brug for:

- **Top-performeren:** En leder, der selv trives med ansvar, giver mere ansvar som belønning, også når kapaciteten er brugt.
- **Den neurotiske:** En leder, der sjældent bekymrer sig, kalder bekymringen et lille problem. For den neurotiske er den ikke lille.
- **Den submissive:** En leder, der selv siger fra, forventer det samme af andre. Den submissive siger ikke fra og føler sig til sidst overset og brugt forkert.

Derfor handler stressforebyggelse både om personen og om ledelsen.

TRE STRESSTYPER.
TRE FORSKELLIGE LØSNINGER

Ingen er ens. 34 talenter giver 2,95 × 10^{38} forskellige profiler. Det er langt flere, end der er mennesker på jorden. Derfor findes der ingen kur, der virker for alle. Efter talenttesten står hver person med en personlig stressprofil. Den viser, hvilken stresstype personen er mest disponeret for, og om der ligger en eller flere andre typer nedenunder. Hver type udløses af noget forskelligt og skal mødes forskelligt. Det, der hjælper den ene, kan ramme forbi hos den anden.

Top-performer-stress	Neurotisk stress	Submissiv stress
Hvem Den ansvarlige og pligtopfyldende, der vil skabe nyt og bedre og nå det ypperste. Ofte ledere og nøglepersoner.	**Hvem** Den bekymrede, der ser risikoen, før andre gør.	**Hvem** Den, der strækker sig langt for andre og har brug for at blive set og forstået.
Hvad der udløser stressen For meget ansvar på egne skuldre. De arbejder for hårdt, fordi det er det, der gør dem gode.	**Hvad der udløser stressen** Bekymring og sårbarhed, ofte en naturlig tendens, der forstærkes af pres udefra. Små problemer vokser sig store.	**Hvad der udløser stressen** At strække sig for andre, mens egne behov ikke bliver set. Følelsen af at være overset, brugt forkert og at skulle gøre meget, de ikke har lyst til.
Tidlige signaler Uvant vrede, mistet overblik, fysiske skavanker, der hænger ved, beslutninger, der ikke ligner dem, tvivl.	**Tidlige signaler** Overdreven nervøsitet, mange sikkerhedsspørgsmål, tilbagetrukkethed, opgaver, der pludselig ikke bliver løst, med vage forklaringer.	**Tidlige signaler** Uforklarlig vrede eller gråd, sygdom uden tydelig sammenhæng, småbrok til de forkerte, stærk påvirkelighed af selv små ting.
Det, der hjælper Begræns arbejdsmængden aktivt: færre projekter, mere delegering, valgt fokus. Giv hjælp og overblik. Fjern ikke ansvaret. Doser det.	**Det, der hjælper** Klarere mål og overblik, en ting ad gangen, færre uforudsigelige opgaver. Tal bekymringerne igennem, og vis det, der er gået godt. Det overser de ofte selv.	**Det, der hjælper** Spørg ind til, hvad de selv har brug for, og lyt. Brug dem på det, de er gode til. Anerkend indsatsen, og vær velovervejet med kritik.
Forskningen Overengagement (Siegrist, 1996).	**Forskningen** Neuroticisme (Lahey, 2009) og grublen (Nolen-Hoeksema m.fl., 2008).	**Forskningen** At sætte andres behov over egne (Helgeson & Fritz, 1998) og ubalance mellem indsats og anerkendelse (Siegrist, 1996).

DERFOR KAN DU STOLE PÅ METODEN

- **Kåret 2025 og 2026.** Most Pioneering Leadership Development Consultancy – Denmark, Scandinavian Business Awards. I 2025 også Talent-Based Leadership Experts of the Year.
- **Speciale i stress og performance.** Stress eller performance er et falsk valg. Det skrev jeg speciale om i 2008. I dag er jeg specialist i forløb til top-performere, som de almindelige stressværktøjer ikke rammer.
- **En talenttest, der er svær at snyde.** Talenttesten består af parvise valg: Du vælger mellem to udsagn. Den form gør det sværere at pynte på svarene end i almindelige spørgeskemaer (Cao & Drasgow, 2019). Hvert valg har en tidsgrænse, så du svarer, før du når at overtænke, og hvert talent måles med mere end 12 spørgsmål, så enkelte svar ikke afgør resultatet.
- **Bygget på personlighedsforskningen.** Talenttestens talenter er koblet til femfaktormodellen, den bedst undersøgte model i personlighedspsykologien (Costa & McCrae, 1992).

Det siger to, der har arbejdet med deres egen profil:

> "Det har været en kæmpe forandring at blive coachet ud fra mine talenter."
>
> Lykke Marianna Bak, HR, Forsvaret

> "[...] hvilke talenter der skal stimuleres og nurses for at jeg ikke bliver stresset eller demotiveret i mit job."
>
> Rasmus Nowack-Rosenquist, Head of IT Operations, BoConcept

Udvalgte kunder

BoConcept LIVE EKSTRAORDINÆR · Fog · Skousen Råd til det rigtige · Jammerbugt Kommune · Business Aalborg · KS Gruppen Blickle vi skaber mobilitet · ConnectUs - It´s your call ! · MH Entreprise · business-deal.dk · Special Tandlægerne Budolfi

FØRST AFDÆKNING SÅ VÆRKTØJET

Den typiske vej	Min metode
Sygemelding, ofte på fuld tid	Signalerne fanges, før sygemeldingen er det eneste værktøj
Generel stressbehandling	Forløb efter personens stressprofil
Tilbage på nedsat tid og langsom optrapning	Reboardingplan bygget på det, der udløste stressen
Håbet om, at det ikke sker igen	Årsagen er kortlagt

01

Forsamtale.
Med dig. 30 minutter på Teams.

02

Talenttest.
Top-performeren modtager et link og besvarer testen online.

03

Feedback på profilen.
1,5 time online med top-performeren. Fokus på stressgrafen.

04

Tilpasset forløb.
Tilrettelægges efter det, afdækningen viser. Opfølgning aftales.

Hvilke værktøjer kan afdækningen pege på?

Hvis det handler om	Værktøj
En top-performer, der allerede er presset, eller dig selv	Stressforløb
Din ledelse af dine top-performere	Strategisk ledersparring
Mønstre i lederteamet	Lederteam
Hele teamet	Teamudvikling
Varig kapacitet til selv at lede det	Fremtidens Ledelse
Løbende opfølgning i hverdagen	Fremtidens MUS

FØR DU BOOKER

Kan en talenttest vise, om man har stress?

Nej. Den giver en personlig stressprofil, der viser, hvilke typer stress man er disponeret for, når presset kommer. Med god ledelse kan en høj disposition gå fri. Med dårlig ledelse kan en lav bryde sammen. Derfor er lederens rolle afgørende.

Hvad får jeg som leder at vide?

Det, top-performeren fortæller mig, bliver mellem os. Du får en reboardingplan: en aftalt plan for, hvad du som leder kan gøre, så top-performeren holder. Planen laves med top-performerens samtykke.

Er det terapi?

Nej. Det er afdækning og udvikling, bygget på talentprofilen.

Kilder

Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. Work & Stress, 23(3), 244–263.

Cao, M., & Drasgow, F. (2019). Does forcing reduce faking? Journal of Applied Psychology, 104(11), 1347–1368.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). NEO-PI-R professional manual. Psychological Assessment Resources.

Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment. Psychological Science in the Public Interest, 5(3), 69–106.

Gallup (2026). State of the Global Workplace.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. The Leadership Quarterly, 28(1), 178–194.

Helgeson, V. S., & Fritz, H. L. (1998). A theory of unmitigated communion. Personality and Social Psychology Review, 2(3), 173–183.

Koopmans, P. C., m.fl. (2011). Recurrence of sickness absence due to common mental disorders. International Archives of Occupational and Environmental Health, 84(2), 193–201.

Lahey, B. B. (2009). Public health significance of neuroticism. American Psychologist, 64(4), 241–256.

McFeely, S., & Wigert, B. (2019). This Fixable Problem Costs U.S. Businesses $1 Trillion. Gallup.

Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E., & Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking rumination. Perspectives on Psychological Science, 3(5), 400–424.

Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). The "false consensus effect": An egocentric bias in social perception and attribution processes. Journal of Experimental Social Psychology, 13(3), 279–301.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27–41.

Fire-Works Consulting

PERFORMANCE ER DET SIDSTE, DER FALDER

Book 30 minutter



Bonnie V. R. Doktor. Cand.pæd.psyk., Aarhus Universitet. Speciale i ledelse med særligt fokus på performance og stress. Strategisk rådgiver for ledelseslaget.

Fire-Works Consulting · Kåret Most Pioneering Leadership Development Consultancy – Denmark, Scandinavian Business Awards 2025 og 2026