

# FOREBYG STRESS MED SELVLEDELSE

**I takt med det øgede fokus på stress vokser behovet hos lederne for at blive klædt på til at forebygge og håndtere – både hos medarbejderne og hos dem selv. I denne artikelserie præsenterer vi forskningsbaseret viden, konkrete erfaringer og velafprøvede redskaber til ledere, som gerne vil forebygge stress og styrke opgaveløsning og trivsel. Vi kommer omkring alle fire niveauer i OGLI. I denne artikel ser vi på *lederen selv*.**

Af Lasse Rønnoe, Mette Kjærgaard Svendsen og Morten Kallehauge fra Arbejdsmiljø København  
[Bragt i Ledelse i Dag 27. marts 2019](#)



*"Det er noget andet for mig. Jeg er jo leder. Jeg holder ikke som sådan fri,"* siger en leder.

Ledere fortæller i det fortrolige sparringsrum om massive symptomer på stress, lange arbejdsdage, søvnløse nætter, måltider som erstattes af proteinbarer, og ægtefæller, som forgæves har forsøgt at råbe dem op i måneder. Samtidig er det vores klare indtryk, at de fleste ledere går for længe med det, og særligt de mest pressede ledere finder det uoverskueligt og ofte skamfuldt at række ud efter hjælp. Det er en af de fundamentale udfordringer ved stress: Jo mere du har behov for hjælp, des vanskeligere er det at række ud efter den – og tage imod den. Ifølge en nyere undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation har hver sjette leder "ofte" eller "hele tiden" følt sig stresset inden for de sidste to uger.<sup>1</sup>

Det, vi ofte hører fra lederne, er, at de dagligt føler sig tvunget til at udøve "brandslukning", imens den mere strategiske ledelse må vige pladsen. Peter Drucker, som er ledende teoretiker inden for forretningsledelse, siger, at den moderne leders vigtigste opgave er at lede sig selv. I praksis er mange ledere dog bedre til at handle på medarbejdernes stress end på deres egen. Egenomsorgen og selvledelsen er underprioriteret, og det er yderst problematisk. For stress hos ledere har store negative konsekvenser, ikke kun for lederen selv (og hans/hendes nærmeste), men for hele organisationen.

Når man som leder er under stort og langvarigt pres, udtømmes ens kognitive ressourcer, og det forringer *ledelseskvaliteten*.<sup>2</sup> Evnen til at træffe beslutninger, planlægge, prioritere og strukturere svækkes. Det rammer også lederens nærvær og empati og ændrer typisk adfærden på en måde, som skaber uro og usikkerhed hos medarbejderne. Det kan være lederen bliver mere irriteret, afvisende eller uforudsigelig. Alt sammen noget, der påvirker både opgaveløsningen og arbejdsmiljøet i en negativ retning. En undersøgelse fra COWI i 2018 viser eksempelvis, at andelen af stressede medarbejdere er fire gange så højt, dér hvor ledelseskvaliteten er lav. Sygefraværet er samtidig næsten dobbelt så højt.<sup>3</sup>

”Man skal vide med sig selv, hvad det er, der særligt udfordrer og presser én, hvordan man typisk reagerer på pres, og hvad der reelt kan hjælpe, når det sker”

### **HVAD VIRKER EGENTLIG?**

Forskningen har primært haft fokus på årsager, udbredelse og konsekvenser af lederstress, imens kendskab til forebyggende og afhjælpende effekter er mere sparsomt. Denne artikel tager derfor afsæt i praksisbaserede data i form af dialoger med anerkendte forskere og praktikere inden for stress og ledelse samt interviews med særligt kompetente og erfarne ledere. Der findes naturligvis ikke en ”one size fits all” opskrift, men på tværs af disse data tegner der sig alligevel et mønster for, hvad lederne reelt oplever, hjælper dem til at forebygge stress. Dem har vi samlet i følgende anbefalinger:

1. Kend dig selv – honningfælder, advarselssignaler og stopknapper
2. Find dine rutiner og planlæg klogt
3. Hold fokus og bevar handlekraften
4. Insister på en klar ledelsesopgave
5. Træk på ressourcer i og uden for organisationen
6. Kom ud af hovedet og ned i kroppen

I det følgende kigger vi nærmere på disse seks anbefalinger. Undervejs er der mulighed for at reflektere over, hvordan det står til med din egen selvledelse i form af redskabet ”Sæt spot på dig selv, leder – Tjekliste”.

### **KEND DIG SELV – HONNINGFÆLDER, ADVARSELSSIGNALER OG STOPKNAPPER**

Man skal vide med sig selv, hvad det er, der særligt udfordrer og presser én, hvordan man typisk reagerer på pres, og hvad der reelt kan hjælpe, når det sker. På den baggrund kan man passe på sig selv og handle hensigtsmæssigt på de udfordringer, man uomtvisteligt vil møde mange af i sit lederliv. Man skal med andre ord kende sine honningfælder, advarselssignaler og stopknapper.

En honningfælde er ifølge stress- og ledelsesekspert Marie Kingston en betegnelse for det i arbejdet, som lokker én derhen, hvor man – uden helt at opdage det – risikerer at blive fanget ind, overengageret og på længere sigt stresset. Det optræder typisk, når ens

empati, engagement eller kreativitet bringes i spil, og det opleves så tillokkende, fordi det skaber spænding, anerkendelse, sociale relationer og mening.<sup>4</sup>

En leder fortæller, at hvis han har "en medarbejder i nød", så har han en tendens til at smide alt, hvad han har i hænderne for at hjælpe. Empatien løber af med ham, han mister det store overblik og kommer til at forsømme resten af organisationen. En anden leder fortæller:

*"Jeg har så meget lyst til at se tingene bevæge sig. Når nogen får en god idé, eller jeg ser muligheden for et spændende projekt, så kan jeg slet ikke lade være med at sætte det i gang. Jeg overvejer slet ikke, om vi har tiden og overskuddet til at gennemføre det. Ja, og så presser jeg faktisk både mine medarbejdere og mig selv uden rigtigt at nå derhen, jeg gerne ville."*

Her er det lederens store kreativitet og engagement, der spiller hende et puds, så hun glemmer, hvad der realistisk set kan lade sig gøre. Det gælder om at bremse op, inden man har hovedet helt nede i honningkrukken og mister udsynet.

Advarselssignaler ved stress kommer ofte snigende, uden at man opdager det. Derfor er det vigtigt, at man som leder genkender de signaler, som forsøger at fortælle en, at man er på vej ud af et dårligt spor. Det kan være forkølelsessår, der pludselig bryder ud, forstyrret nattesøvn eller tendenser til at leve mere usundt. Det kan også være af mere psykologisk karakter. En leder fortæller:

*"Jeg har måtte erkende, at jeg begynder at tænke negativt om andre mennesker, når jeg bliver presset. Min samarbejdspartnerne er pludselige uduelige, mine medarbejdere er initiativløse. Det værste er nok, at jeg begynder at skælde ud på mine børn hele tiden. Så nu har jeg lært, at når jeg går rundt og bander for mig selv over andre, så er det i virkeligheden et tegn på, at jeg skal stoppe op, sætte mig ned og få kigget på min kalender og prioriteret i mine opgaver og aftaler. Så får jeg faktisk overblikket og mit lyse sind tilbage rimeligt hurtigt."*

Denne leder har ikke bare kendskab til sine tidlige advarselssignaler – de negative indre dialoger – hun har også fundet en vej ud af belastningen. Hun har fundet en "stopknap".

Stopknapper repræsenterer de handlinger, som hjælper én ud af belastningen og tilbage på sporet, så snart advarselssignalerne begynder at vise sig. Her skal man have nogle gode, velkendte stier at betræde, som hjælper én ud af virvaret og hen til et sted, hvor man efterfølgende kan håndtere ens udfordringer på hensigtsmæssig vis. Ovenstående leders stopknap er således at stoppe op og få styr på sin kalender. For en anden leder er det at gå udenfor – væk fra skærmen. For en tredje kan det være opmærksomhed på åndedrættet. Ofte sker der det, at når man trækker sig væk fra en problemstilling, får man fornyet



overblik og lettere ved at finde løsninger efterfølgende. Men man skal komme tilbage og forholde sig til de udfordringer, man står i. Både erfaring og forskning viser, at det er mest virksomt at handle på de udfordringer, man står i, frem for at vende sig væk fra dem.<sup>5</sup>

Det er en pointe i sig selv, at stierne skal være velkendte. Når man er presset, så reagerer man hurtigt, ureflekteret og intuitivt – dét som nobelprismodtageren Daniel Kahneman ville kalde den hurtige system 1-tænkning.<sup>6</sup>

Her er man ikke i stand til at overveje og analysere, hvad der er klogt at gøre. Man handler bare. Hvis man omvendt opfanger sine advarselssignaler og kender sin stopknap, så man kan trykke på den i tide, kan man hurtig bringe sig selv ind i den langsommere og mere grundige system 2-tænkning, hvor man genvinder overblikket, og igen kan handle hensigtsmæssigt og træffe fornuftige beslutninger. Særligt om natten har mange brug for at kende en stopknap, som kan stoppe tankemylderet, når man har brug for at "slukke for det mentale kontor" og falde i søvn. For nogle hjælper det at skrive tanker ned eller at stå op. Igen er der ikke én rigtig knap at trykke på – eller vej at gå – det handler om at finde ens egen stopknap.

## **IGLO-MODELLEN**

IGLO er en anerkendt model til at sætte fokus på, hvordan man på flere niveauer kan arbejde konkret og målrettet med at forebygge psykisk overbelastning og stress på arbejdspladsen.

IGLO står for Individ, Gruppe, Leder og Organisation. Vi har valgt at bytte lidt rundt på rækkefølgen, så vi starter der, hvor vi mener, at behovet for styrket fokus er størst. Vi kalder det derfor OGLI:

- O:** Fokus på hvordan man kan arbejde organisatorisk stressforebyggende.
- G:** Fokus på hvordan man sammen i ledergruppen kan arbejde stressforebyggende i forhold til lederne selv og ud i organisationen.
- L:** Fokus på hvordan den enkelte leder kan forebygge stress hos sig selv.
- I:** Fokus på hvordan man som leder kan forebygge og håndtere stress hos de enkelte medarbejdere.

## FIND DINE RUTINER OG PLANLÆG KLOGT

Effektive rutiner i arbejdslivet er en nøglefaktor for ledere. Rutinerne hjælper en til at bevare overblik over opgaverne, til at planlægge og prioritere og til at arbejde fokuseret. De er med til at opbygge ens robusthed og klarhed, så man står stærkere, når presset rammer, og bedre er i stand til at handle konstruktivt. Men rutinerne hjælper også til, at man i højere grad undgår at komme under pres.

Vi kan se, at ledere, der mangler gode rutiner og faste strukturer, har det svært og bliver belastede. Men der er store individuelle forskelle på, hvad der virker bedst. Derfor er det vigtigt at finde frem til, hvilke rutiner og strukturer der netop virker for én selv.

Vores viden på området peger på, at man skal finde et enkelt system, som man faktisk formår at holde fast i – eller nemt kan finde tilbage til, hvis tingene kører af sporet i særligt pressede perioder. Én enkel og effektiv rutine er at bruge noget tid hver morgen på at planlægge sin arbejdsdag: Hvilke opgaver skal løses hvornår? Kalenderen er det centrale redskab her, og det gælder om at være konkret og frem for alt realistisk, når man sætter tid af til dagens opgaver. Og så skal man være parat til at ændre planen i løbet af dagen – men altid holde fast i at have en plan.

Derudover kan det hjælpe, hvis man:

- Tænker ind, hvornår på dagen man har energi til de mest krævende opgaver.
- Lægger noget luft ind mellem dagens møder. Både til alt det uforudsete og til at man kan trække vejret. Man skal have åndehuller i løbet af dagen.
- Løbende tager stilling til, om de bookede møder stadig er relevante, eller om de skal aflyses eller gøres kortere.
- Afslutter dagen med en kort status over, hvad man har nået, og hvad der skal tages med videre ind i planlægningen af den næste dag.

En anden rutine, som er meget virksom i forhold til lederens egen stressforebyggelse, er strategisk selvledelse. Det handler om med jævne mellemrum at sætte "det lange lys på" og skabe tid til refleksion, overblik og langsigtet planlægning.

Den konkrete metode er, at man som leder booker et fast, ugentligt tilbagevendende møde med sig selv i kalenderen. Mødet bruges til at skabe overblik over opgaverne og prioritere dem. Kan nogen af dem med fordel uddelegeres? Er den kommende uge planlagt? Er der indsatsområder, der særligt skal prioriteres?

Det er også her, man kan se længere fremad og arbejde med langsigtet planlægning og strategiske fokuspunkter. En vigtig overvejelse er, hvornår man næste gang skal tale med sin egen chef, om hvad, og om der er noget, der skal undersøges eller forberedes forinden? Denne del vender vi tilbage til under fjerde anbefaling.

## **PS-INDSATSEN**

Psykisk Sundhed (PS) er en indsats i Københavns Kommune med Arbejdsmiljø København som udfører. Indsatsen kører på sit tredje år og har til formål at klæde ledere og andre vigtige aktører på til at forebygge og håndtere stress på de kommunale arbejdspladser. I nært samarbejde med aktørerne og via løbende workshops, kurser og ledersparring, udvikles, afprøves og forfines nyttige redskaber. Flere af redskaberne bliver præsenteret i denne artikelserie, og endnu flere kan findes på Arbejdsmiljø Københavns [hjemmeside](#).

Tilsvarende har det god effekt at lave sin egen struktur for, hvor ofte man tjekker mails og har tændt eller slukket telefonen. En god tommelfingerregel er, at man aktivt skal vælge, hvornår man arbejder med sine mails, og så gøre det systematisk, frem for vanemæssigt at "tjekke" indbakken igen og igen i løbet af dagen.

Hvor den rette balance mellem arbejdsro og tilgængelighed ligger, er meget forskelligt og afhænger både af individuelle faktorer og af de indbyggede krav i jobbet. Derfor er det centralt at afstemme forventningerne omkring tilgængelighed med egen chef samt i lederteamet.

”Vi ser ofte, at det især er de erfarne ledere, der lykkes med at komme overens med kompleksiteten i ledelsesopgaven. De har igennem årene trænet deres fornemmelse for, hvad opgaven kalder på, og det kommer til udtryk via en skarp prioritering”

En sidste vigtig rutine handler om at skaffe sig uforstyrret arbejdstid.<sup>7</sup> For mange afbrydelser i arbejdet koster mental energi, dræner effektiviteten og bidrager til stress. Det gælder i arbejdsstyrken som helhed, og vores erfaring er, at mellemlederne er blandt dem, der forstyrres allermost i deres arbejde. Derfor skal ledere i dag fokusere mindst lige så meget på, hvordan de skærmer sig og får arbejdsro, som på de ting de skal involvere sig i. Det gælder både fysisk og digitalt.<sup>8</sup>

For mange ledere virker det godt at skabe en synlig rytme i "åben dør"-tider og "forstyr ikke"-tider, hvor man kan arbejde med komplekse, fordybelseskrævende opgaver. En ugentlig hjemmearbejdsdag kan være en uvurderlig hjælp i denne henseende.

## **HOLD FOKUS OG BEVAR HANDLEKRAFTEN**

Det er ikke alt, der når lederens skrivebord, som kan planlægges. Pludselig står en medarbejder i døren og beder om et svar. Der er en opgave, som skal koordineres inden frokost, og en underleverandør er blevet syg.

Kunsten ligger i at bevare sit fokus og træffe de (ofte dristige) valg, som opgaven kalder på. At turde se modsætninger og paradokserne i øjnene og sætte ord på dem. At acceptere, at der er dele, man ikke har kontrol over, og i stedet fokusere og handle på netop de dele, som ligger inden for ens handlerum.<sup>9</sup> At være handlende aktør. Det er ikke, "bare noget man lige gør". Det kræver langvarigt psykologisk arbejde.

Vi ser ofte, at det især er de erfarne ledere, der lykkes med at komme overens med kompleksiteten i ledelsesopgaven. De har igennem årene trænet deres fornemmelse for, hvad opgaven kalder på, og det kommer til udtryk via en skarp prioritering. De sorterer det væsentlige fra det uvæsentlige. De forholder sig med en sund skepsis over for de mange møder og projekter, de forventes at deltage i og bidrage til. Møder, som ikke altid giver mening i forhold til lederens kerneopgave. De afviser irrelevante invitationer og fravælger unødige aktiviteter.

Mange erfarne ledere har også lært at forholde sig realistisk til deres opgave. At skelne mellem deres egne ofte høje forventninger til sig selv (de indre krav) og rammerne for opgaveløsningen. At erkende, at rammerne for opgaveløsningen sætter begrænsninger for, hvad de reelt kan lykkes med.

Dette betyder, at de er bedre i stand til at tilgive sig selv for det, de ikke når, og omvendt er gode til at fokusere på det, de faktisk når og lykkes med – og det er ikke så lidt! Dette skærmer dem for de meget belastende følelser af skam og skyld. Følelser, som de ellers ofte mærker, når enderne ikke når sammen.

Arbejdet med kompleksitet kræver ofte flere vinkler, hjerner og hjerter. Derfor bliver lederkollegerne og ens nærmeste chef nogle yderst vigtige sparringspartnere. Man skal turde tale sammen om det, der er komplekst, og man skal hjælpe hinanden til at træffe de dristige valg, bevare handlekraften og tilgive sig selv.

## **INSISTÉR PÅ EN KLAR LEDELSESOPGAVE**

Noget, der også går igen hos erfarne og kompetente ledere, er deres insistens på en klar ledelsesopgave. Det har stor værdi at kunne gå til sin chef og drøfte ledelsesopgaven, når der er brug for det. Dette er ikke blot kompleksitetsreducerende og stressforebyggende, det er også nødvendigt for overhovedet at kunne lykkes med opgaven. Når paradokserne bliver for store, når uklarheden tager over, eller meningen forsvinder, så har det afgørende betydning, at man sammen med sin chef kan skære ledelsesopgaven til:

- Hvad er din ledelsesopgave lige nu?
- Hvad er det vigtigste at prioritere?
- Hvordan er balancen imellem krav og ressourcer i organisationen – og hos dig selv?
- Er der noget, der skal nedprioriteres, uddelegeres eller aflyses?

- Hvilke forholdsregler og udmeldinger kalder det på?
- Hvordan kan chefen og ledergruppen bedst understøtte dig?

Denne forventningsafstemning skal ske hyppigt og løbende, for realiteterne skifter på uforudsigelig vis. Netop derfor fremhæver lederne også vigtigheden af chefens tilgængelighed. Og det er ikke en selvfølge. Undersøgelser af lederes arbejdsmiljø viser, at mere end hver fjerde leder savner hjælp og støtte til deres ledelsesopgaver fra deres nærmeste leder.<sup>10</sup>

Nogle ledere fremhæver også værdien af at have chefen som "vidne" i forhold til både de sejre og nederlag, lederen gennemgår. At have et rum, hvor man åbent og anerkendende taler om både det, man når i mål med, men også det, man ikke når i mål med. Og at det også er OK. For det er der som oftest rigtig gode grunde til. Det handler om sammen at forholde sig til realiteterne og aktivt handle på dem, frem for at stå alene med en uoverskuelig ledelsesopgave og blive ramt af handlingslammelse og skamfølelse.

## **TRÆK PÅ RESSOURCERNE I OG UDEN FOR ORGANISATIONEN**

Mange af de spørgsmål, der rejses ovenfor, kan med stor fordel flyttes ind i ledergruppen. Vi anbefaler, at man sammen i ledergruppen udvikler en kultur, hvor det er naturligt og trygt at tage de vanskeligste ledelsesudfordringer op, og hjælpe hinanden med at håndtere dem. Dette skriver vi om i artiklen "[Stress i ledergruppen](#)".

Der er også andre ressourcer, samarbejdspartnere og supportfunktioner, der er vigtige at kende og benytte sig af som leder. Det kan være medarbejdere, som har særligt flair for IT eller logistik, en lederkollega, der er særlig skarp på sygefraværssamtaler eller eksterne konsulenter, HR, jurister eller IT-support, som i et snuptag kan skåne en for en opgave, hvor man føler sig inkompetent og skal bruge uforholdsmæssig meget tid.

## **KOM UD AF HOVEDET OG NED I KROPPEN**

Når stressen sniger sig ind, bliver lederen i stand til at give den en ekstra skalle. Det er et fantastisk biologisk system, som mobiliserer energi og ekstra ressourcer. Lederen fokuserer på det, som skal ordnes. Udskyder god søvn, gode pauser, gode samtaler. Det fungerer godt i korte perioder. Men ikke i længere. Når stressen står på i længere tid, afvises kropssignaler, som ellers bruges som tegn på, at personen skal hvile, spise, røre sig. Det er netop stressens mekanisme. Den gør mennesket i stand til at overhøre kropslige signaler som smerte, sult, små sår m.m. Men det er også et af stressens drillerier. For lederen kan ikke fungere ordentligt uden at lytte til kroppen.

For at kunne præstere i et moderne arbejdsliv, er det nødvendigt at have øje for den løbende restitution. Det vil sige, at vi skal "koble fra", give kroppen lov til at finde hvile og ro. Det kan være nødvendigt at løbe, danse, synge – det vil sige bruge kroppen, før den kan slappe af. Der er mange måder at gøre det på. Det afgørende er, at hver leder finder sine



måder og rutiner i forhold til at give plads til restitution. For nogle er det beslutninger om at slukke for computer og medier kl. 21 og give plads til lidt analog tid. Det tager typisk en time at vænne sig til, at dagen er slut. Og én dag at vænne sig til, at ugen er slut. For andre er det faste rutiner med sport, sauna, massage osv.

Lederne, vi møder, beskriver i næsten salige toner, hvor meget det hjælper dem at gå til kor, meditere, arbejde i haven, gå en tur, løbe en tur. Det gode ved kropslig aktivitet er, at det ofte er helt umuligt at evaluere, planlægge og spekulere, mens man er aktiv i sport el.lign. På den måde giver det hjernen en ofte tiltrængt pause.

## **NÆSTE SKRIDT**

Når man som leder har reflekteret over de seks anbefalinger og kan handle på denne baggrund, så er man godt rustet til at forebygge stress hos sig selv.

Vi foreslår derfor, at du på baggrund af din tjekliste danner dig et overblik over din selvledelse og overvejer:

1. Hvor viser krydserne, at du ligger højt og allerede agerer stressforebyggende?
2. Hvor ligger du lavt og har et uudnyttet potentiale i forhold til at forebygge stress hos dig selv?
3. Hvad kunne være dit/dine næste skridt?

Du kan finde tjeklisten som samlet redskab på dette [link](#).

## REFERENCER

1. Lederne (2017): Stress. Rapport om virksomheders og lederes håndtering og forebyggelse af stress blandt medarbejderne: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/nyheder/hver-sjette-leder-foeler-sig-stresset/>
2. Huang, J., Wang, Wu, G., & You, X. (2016). Crossover of burnout from leader to followers: a longitudinal study. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 25 (6), 849-861.
3. FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø – ledelse og psykisk arbejdsmiljø. FTF dokumentation Nr. 3 – august 2018.
4. <https://vpt.dk/psykisk-arbejdsmiljo/overengagement-kan-skabe-stress-se-hvornar-arbejdet-bliver-en-honningfaelde>
5. P. Bech, M.M Andersen, S. Tønnesen og E. Agnarsdottir: Stress hos ledere i Danmark – årsager, udbredelse og konsekvenser. Undersøgelse af Ledernes Hovedorganisation.2002.
6. Kahneman, D. (2013): At tænke – hurtigt og langsomt. Lindhardt og Ringhof.
7. 39 procent har spildtid på arbejdet hver dag." *Magisterbladet*, december 2018.
8. Rashid, I (2017): SLUK. Kunsten at overleve i en digital verden. Lindhardt og Ringhof.
9. Lüscher, Lotte S. (2018): Lederen mellem tvivl og handlekraft. Dansk Psykologisk Forlag. Trillingsgaard, A (2015): Chefens nye kerneopgave: Professionel forsimpning. Væksthus for ledelse
10. "Akademikernes psykiske arbejdsmiljø" undersøgelse 2015. Akademikerne.

### OM FORFATTERNE

**Mette Kjærgaard Svendsen** er specialistgodkendt i arbejds- og organisationspsykologi og har bred erfaring med ledelse, organisationsudvikling og psykisk arbejdsmiljø. Hun er chefkonsulent i Arbejdsmiljø København og projektleder for PS (Københavns kommunes indsats for Psykisk Sundhed).

**Lasse Rønnoe** er uddannet i arbejdslivsstudier med flere organisationspsykologiske efteruddannelser. Han er chefkonsulent i Arbejdsmiljø København med kompetencer indenfor blandt andet teamudvikling, mestring af kompleksitet og stressforebyggelse.

**Morten Kallehauge** er autoriseret psykolog og har gennem en årrække arbejdet med individuel stressbehandling, arbejdslivscoaching og ledersparring.

Som specialkonsulent i Arbejdsmiljø København arbejder han med at bygge bro mellem den individrettede stressindsats og forebyggende indsatser på organisatorisk og strategisk niveau.

En særlig tak for redaktionel sparring undervejs ved Kirsten Brogaard Pedersen