

OPFANG OG HÅNDTÉR STRESS HOS DEN ENKELTE MEDARBEJDER

I takt med stigende tilfælde af stress på de danske arbejdspladser vokser behovet hos lederne i forhold til at kunne forebygge og håndtere stress – 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 på arbejdspladsen. I denne sidste artikel ser vi på ledelsen af *den enkelte medarbejder*.

Af Mette Kjærgaard Svendsen og Morten Kallehauge fra Arbejdsmiljø København
[Bragt i Ledelse i Dag 24. april 2019](#)



Én af de udfordringer, ledere ofte står med, er, at det kan være uhyre vanskeligt at opfange – og handle – på stress i tide. Men det er nødvendigt. Ikke blot for at undgå de stresssygemeldinger, som har negative menneskelige, økonomiske og praktiske konsekvenser for alle involverede. Men også fordi, det har store omkostninger, at medarbejdere er stressede, imens de er på arbejde.

Ifølge stressforsker Malene Friis Andersen har stressede medarbejdere dårligere koncentration, ringere hukommelse samt sværere ved at prioritere og samarbejde, og de laver flere fejl. Alt sammen noget, der både nedsætter deres produktivitet og påvirker opgaveløsning og trivsel generelt i afdelingen.¹

Effektiv forebyggelse af stress på arbejdspladsen kræver en indsats på flere niveauer. Vi har i tidligere artikler udfoldet, hvorledes man kan arbejde på organisations-, (leder)gruppe- og lederniveau. I denne artikel ser vi på, hvordan man som leder kan opfange og håndtere stress hos de enkelte medarbejdere. Først ser vi på ledelse af medarbejdere med begyndende stresssymptomer. Siden på ledelse af medarbejdere, som er mere alvorligt stressede – herunder dem, som sygemeldes med stress.

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.

OPFANG OG HANDL PÅ TIDLIGE TEGN PÅ STRESS

En del af stressens psykologi er, at den internaliseres – altså "gemmer sig" hos den enkelte medarbejder – og det gør ledelsesopgaven særdeles vanskelig.

Stressede medarbejdere er sjældent dem, der råber op og gør opmærksomme på, at de er på kanten af, hvad de kan klare. Måske har stressen sneget sig ind på dem, uden at de har opdaget det. Måske skammer de sig over, at de ikke kan "klare mosten". De føler sig utilstrækkelige, men har ikke lyst til at udstille sig selv som nogle, der har brug for hjælp.

Mange vil i stedet vælge at "tage sig sammen" og kompensere for utilstrækkeligheden ved at sætte arbejdstempoet op, arbejde flere timer og inddrage frokostpausen. Måske fravælger man netop de gode vaner, der normalt skaber overskud: sunde måltider, motion, restitution, sociale relationer. Det handler bare om at komme i mål med sin opgave.

Det kan virke fornuftigt på den korte bane, men på den længere bane kommer stresssymptomerne: Søvn forstyrres ofte som det første og bliver både et symptom på og en medvirkende årsag til stressen. Koncentration og hukommelse påvirkes negativt. Det bliver sværere at prioritere og planlægge. Man laver flere fejl. Humøret påvirkes, og man bliver selvbebrejdende og negativt fokuseret. Mange bliver kortluntede og får flere konflikter med omgivelserne.

Alt sammen noget, der forværrer situationen og skaber en negativt selvforstærkende udvikling. Og skammen bliver ikke mindre undervejs – tværtimod. Så det bliver ikke lettere med tiden at opsøge hjælp.

Der er tre måder, hvorpå en leder kan opdage, at en medarbejder er stresset:

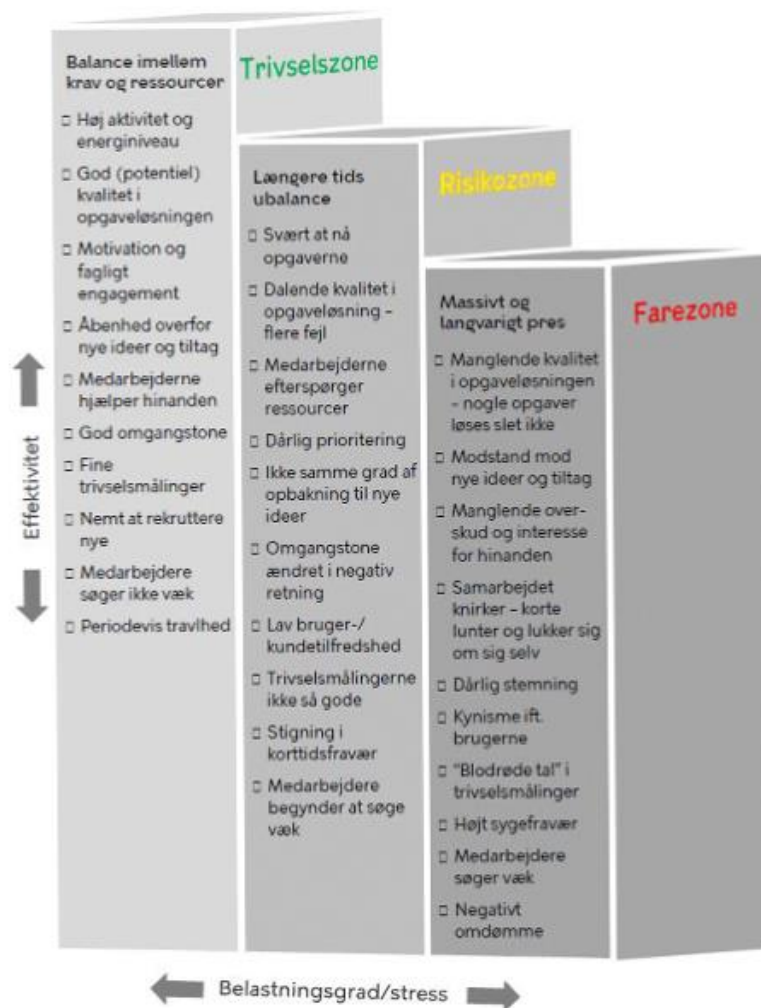
- Medarbejderen kommer selv
- En kollega gør opmærksom på det
- Lederen opdager det

Medarbejderen, der selv kommer, er den mindst betrødte af disse tre stier². Og leder kan heller ikke bero sig på, at kollegaerne gør opmærksom på stressproblematikker på hinandens vegne. Der hersker ofte en usikkerhed og berøringsangst over for den stressede fra både ledere og kollegaers side: Hvad skal jeg gøre? Hvad hvis han/hun bliver vred eller bryder sammen? Denne usikkerhed fører til, at der ofte opstår en stilhed og passivitet rundt omkring den stressede medarbejder, selv om omgivelserne godt fornemmer, at "et eller andet er galt". Inden for fagsprog kalder man det "web of silence" – et spindelvæv af stilhed.³

Så udfordringen for lederen er altså i første omgang at opfange de tidlige tegn på stress, så der kan handles i tide. Hvad er det, man skal kigge efter?

TRIVSELSTRAPPEN - HVILKE KENDETEGN SKAL DU KIGGE EFTER?

Ofte tales der om at "spotte" stress. Stress kan ikke spottes. Stress kan have mange forskellige udtryk, og de typiske udtryk kan skyldes mange andre ting end stress. Det eneste, man som udgangspunkt kan spotte, er en ændring i adfærd og tilstand. Og man kan først finde ud af, hvad det er udtryk for, hvis man tager en undersøgende dialog med medarbejderen. Til dette formål har vi på baggrund af konkrete erfaringer og inspireret af eksisterende modeller udviklet, afprøvet og tilpasset trivselstrappen. Et nyttigt redskab til ledere.



Trivselstrappen viser dig, hvilke kendetegn du skal holde øje med, og reagere på som leder.⁴

[Her kan du downloade trivselstrappen som redskab](#)

Tænk på en konkret medarbejder, som på det seneste har vakt din bekymring. Sæt kryds ved de tegn, du kan genkende: Hvilken zone ser det ud til, at medarbejderen befinder sig i?

Det er overgangen til risikozonen, som er vigtig at opfange og reagere på som leder. Lige inden kan medarbejderen være yderst engageret og have et højt arbejdstempo, og produktiviteten kan være på sit højeste netop her. Men hvis det står på igennem længere tid uden tilstrækkelig restitution, vil medarbejderen typisk bevæge sig over i risikozonen og begynde at udvise tegn på stress. Som den sorte trappe indikerer, vil effektiviteten typisk falde i takt med længere tids belastning.

Bevægelsen over i risikozonen sker ofte uden, at medarbejderen selv bemærker det. Så det er af afgørende betydning, at lederen (eller andre) bemærker, når det sker, og reagerer på det.

I den ideelle verden har man som leder en så nær relation og hyppig kontakt til sine medarbejdere, at det er muligt at opfange medarbejderne i risikozonen og hjælpe dem tilbage i trivsel. I virkelighedens verden gør tiden, rammerne og ledelsesspændet dog, at dette sjældent er muligt.

En måde at imødekomme denne udfordring på er at arbejde målrettet og systematisk med lytteposter i organisationen.⁵

En anden måde er at tage opgaven med ind i det strategiske ledelsesrum og jævnligt tage et tjek på ens aktuelle føling med medarbejderne ved hjælp af redskabet Medarbejderlandskabet.

REDSKAB: MEDARBEJDERLANDSKABET

Medarbejderlandskabet er et redskab udviklet til at kortlægge og zoome ind på netop de medarbejdere, der kan være i risikozonen hos jer. Hvem har du god føling med, og hvem kunne gå under din radar?

Tegn dig selv i midten af et stykke blankt papir. Tegn medarbejderne rundt om dig og forbind dem til dig med streger. Kort afstand indikerer fysisk nær kontakt, langt væk det modsatte. En tyk streg indikerer en god relation, og en tynd eller stiplede det modsatte. Sæt nu en ring om den eller de medarbejdere, du ikke har særlig god føling med (langt væk og/eller tynd streg). Hvis du har mange medarbejdere, så fokusér på dem, du kan være i tvivl om.

Redskabet kan guide dig til at blive klogere på, om dine medarbejdere har de rette ressourcer, systemer, kompetencer og samarbejdsrelationer at trække på, og om teamet fungerer. [Find en videoguide til, hvordan redskabet konkret bruges her.](#)

CASE: HVORDAN TAGER MAN DIALOGEN?

Ifølge en nyere undersøgelse er de fleste ledere usikre på, hvordan de skal håndtere det, når tegnene på psykisk overbelastning og stress viser sig.⁶ Som Jens, en leder på én af vores PS-workshopper udtrykte det:

- Jeg har en medarbejder, som, jeg ved, er i risikozonen. Mit problem er, at jeg synes, det er dybt grænseoverskridende at skulle tage snakken med hende. At jeg skal komme og sige: Jeg synes, du virker ude af balance, og jeg er bekymret for, om du kan holde til det

tempo, vi kører her i huset. Hvordan siger man lige det på en god måde? Og hvad nu hvis hun bliver vred? Eller endnu værre – hvis hun begynder at græde?

Jens beskriver medarbejderen Line som en "krumtap i huset, som altid påtager sig de vigtige opgaver og løser dem med et smil". Men hun ser også til tider træt ud, og Jens er bekymret for, hvor længe hun kan holde til den arbejdsbelastning. Jens tager modet til sig og inviterer Line til en samtale:

- Jeg er meget glad for din store indsats. Du påtager dig mange opgaver, og du løser dem altid med glans. Men du løber også stærkt, og jeg kan være bekymret for, hvor længe du kan holde til det høje arbejdstempo. Derfor vil jeg gerne tale med dig om, hvordan du egentlig har det. Og så vil jeg gerne have, at vi sammen tager et kig på dine opgaver for at se, om der er behov for justeringer. Vil du være med til det?

Line reagerer først ved at tilbagevise bekymringen med at sige, at alt er fint. Men Jens er ikke overbevist, og han holder fast i sin dagsorden og spørger lidt ind til Lines opgaver:

- Hvilke opgaver har du godt fat i? Hvilke er svære?
Hvilke opgaver haster? Hvilke kan godt vente?



Imens de således kategoriserer opgaverne, fortæller Line, at der faktisk er en opgave, som fylder en del for hende, og som hun bliver ved med at udskyde, fordi den er svær. Selvom den haster. Den er svær, fordi den involverer en kollega, som hun har nogle uenigheder med. Hun synes ikke rigtig, hun kan finde tiden og overskuddet til at tage snakken med kollegaen.

Jens aftaler med Line, at han indkalder dem begge til et møde, så de kan få talt sammen om opgaven og de uenigheder, de har, som i øvrigt spiller ind i hverdagen.

DEN NYTTIGE SAMTALE OM STRESS

I casen ovenfor lykkes det Jens at tage det svære emne op på en måde, så Line positioneres som den store ressource, hun er, og ikke som en stresset medarbejder, man skal have ondt af. Faktisk tager han slet ikke ordet stress i sin mund. De taler i stedet om hendes opgaver, og herfra bevæger samtalen sig automatisk ud i en snak om, hvad der aktuelt er svært for Line.

Denne opgavefokuserede åbning er en direkte genvej forbi den skam, der ofte kan stå i vejen for den åbne og ærlige samtale. For Jens var det en stor udfordring at tage initiativ til samtalen med Line, men han fortalte efterfølgende, at han var glad og lettet:

- Det var en vild ting for mig at tage denne snak. Jeg er jo vant til at afholde masser af sygefraværssamtaler og stresshåndteringsamtaler, når det først er gået galt. Men her skulle jeg opsøge det selv og være et skridt foran. Jeg er simpelthen så bange for at "gøre dem syge" og komme til at tale nogle problemer op.

Det lykkedes også Jens at bringe samtalen hen til et sted, hvor de sammen undersøgte og fandt nogle gode veje ud af Lines pres. Han bragte med andre ord aktøren frem i Line, og sammen udvidede de det mulige handlingsrum.

Det er et godt eksempel på, hvad vi vil kalde en nyttig samtale om psykisk overbelastning og stress.

HÅNTERING AF MERE ALVORLIG STRESS

Når en medarbejder befinder sig i farezonen, er arbejdssituationen kendetegnet ved et langvarigt og stort pres for medarbejderen, som vil opleve tydelige stresssymptomer.

Hvis det i denne situation skal lykkes at vende udviklingen og undgå en sygemelding, er det nødvendigt, at lederen tager ansvar for situationen og agerer med tydelighed og handlekraft. Lederen må insistere på, at medarbejderen aflastes og selv aktivt finde og foreslå løsninger, så dette kan lade sig gøre. Lederen bør forklare sit grundlag for at være bekymret – og holde fast i det, hvis medarbejderen umiddelbart afviser, at noget skulle være galt.

”Konkret råder vi til, at lederen tager en samtale med medarbejderen, så snart hun/han bliver opmærksom på problemet. Det kan være et spørgsmål om dage, før medarbejderen bliver sygemeldt, så leder må prioritere at handle samme dag”

I farezonen vil medarbejderen som regel ikke selv kunne overskue sin situation eller finde løsninger på den, så det er ikke her, man skal stille meget åbne spørgsmål eller lade medarbejderen selv forsøge at danne sig et overblik og prioritere i sine opgaver. Som grundregel kan man sige, at lederen kan bruge en coachende eller faciliterende tilgang til dialogen med en medarbejder i trivsels- og risikozonerne. Men i farezonen er der brug for styring, handling og støtte.

Konkret råder vi til, at lederen tager en samtale med medarbejderen, så snart hun/han bliver opmærksom på problemet. Det kan være et spørgsmål om dage, før medarbejderen bliver sygemeldt, så lederen må prioritere at handle samme dag. Det kan kræve aflysning af andre aktiviteter, men prioriteringen bør være klar – en sygemelding koster dyrt på mange parametre.

Lederen kan benytte samme tilgange og redskaber til dialogen som i risikozonen. Med en medarbejder i farezonen er der dog nogle punkter, man bør have ekstra fokus på:

- **Forbered dig** forud for samtalen: Hvilke opgaver ligger hos medarbejderen, og hvordan ser kalenderen ud? Hvad kan udskydes, aflyses eller placeres hos andre i teamet? Vær parat til at omprioritere og fjerne opgaver.
- **Tag styring** i samtalen og sørg for aflastning, der kan mærkes, og som gør en forskel. Aftal eventuelt nedsat tid i nogle dage eller længere i form af en delvis sygemelding. Tænk også i hele restitutionsdage og hjemmearbejdsdage.
- **Skaf hjælp.** Kan virksomheden tilbyde hjælp i form af psykologsamtaler? Eller kan det ske via medarbejderens sundhedsforsikring? Bed eventuelt medarbejderen tage kontakt til sin læge, som kan henvise til relevante stressbehandlingstilbud.

[Her kan du downloade en tilbagevendelsesplan som redskab](#)

LEDELSE UNDER SYGEMELDING

Hvis en medarbejder bliver sygemeldt på grund af arbejdsrelateret stress, er første punkt på lederens dagsorden at etablere en god og hjælpsom kontakt. Dette vil som regel ske telefonisk.

”Hvis der ikke følges op, kan medarbejderen ydermere let få oplevelsen af ikke at være betydningsfuld eller ønsket på arbejdspladsen”

Både forskning og erfaring viser, at tidlig kontakt understøtter medarbejderens tilbagevenden til arbejdet.⁷ Det er vigtigt at holde regelmæssig kontakt, uanset om medarbejderen hurtigt er klar til at vende tilbage til arbejdet, eller om der bliver tale om et længere tilbagevendelsesforløb.

Somme tider har medarbejderen brug for perioder med ro og pause, og der opstår ofte det dilemma, at den velmente kontakt og opfølgning fra lederens side opleves af medarbejderen som et pres, der ligefrem kan forværre oplevelsen af stresssymptomerne. Det er vigtigt, at lederen anerkender dette og justerer frekvensen og indholdet af opfølgningerne, så de fungerer for medarbejderen.

Tal sammen om, hvordan I kan holde kontakt på en god måde. For at skrue ned for oplevelsen af pres kan det være en hjælp at:

- Holde korte opfølgninger, der fokuserer på det vigtigste. I skal ikke ”hele vejen rundt” om situationen hver gang. Lav en kort status: Er der fremgang? Noget medarbejderen har brug for at få drøftet? Noget lederen kan hjælpe med?
- Vente længere mellem opfølgningerne, for eksempel to uger eller op til tre uger, hvis der er lagt en plan for eksempelvis behandling, som medarbejderen skal følge i mellemtiden.

- Samtidig går det ikke at give helt slip på opfølgningen, for så har lederen ingen mulighed for at hjælpe medarbejderen eller få den nødvendige information om eksempelvis varighed, så fraværet kan dækkes bedst muligt på arbejdspladsen.

Hvis der ikke følges op, kan medarbejderen ydermere let få oplevelsen af ikke at være betydningsfuld eller ønsket på arbejdspladsen, fordi man åbenbart nemt kan undværes. Så lav altid en aftale om, hvornår I taler sammen næste gang.

LÆG EN REALISTISK PLAN - OG FØLG OP

For at hjælpe medarbejderen tilbage på arbejde er det meget vigtigt, at lederen og medarbejderen sammen får lagt en plan, som de begge finder realistisk. Her er der mange ting at være opmærksom på, og tilsyneladende små ting kan senere vise sig at få stor betydning. Så det gælder om at komme hele vejen rundt og gå grundigt til værks.

Til dette formål har vi på baggrund af mangeårige erfaringer med stress og tilbagevendelsesforløb udviklet redskabet Tilbagevendelsesplanen. I redskabet har vi integreret tre nøglefaktorer, som i stress-litteraturen behandles hver for sig, men som er nødt til at blive tænkt sammen for at skabe en god plan. Det drejer sig om:

- Arbejdstid – konkret fordelt på ugens dage og med gradvis optrapning over tid
- Opgaver – inddelt i tre niveauer efter deres grad af forudsigelighed og rutine kontra kompleksitet og tidspres
- Støtte og sparring – den kollegiale og ledelsesmæssige støtte, som bør stilles til rådighed for medarbejderen.



INDSATS FOR
 PSYKISK SUNDHED
 I KØBENHAVNS KOMMUNE



Tilbagevendelsesplan

Dato:
 Navn:

1 PLANLÆGNING Arbejdstid	2 Opgaver niveau 3-2-1 	3 Støtte og sparring praktisk, feedback, information, relationel, arbejdsfællesskab																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr> <th style="width: 10%;">Periode</th> <th style="width: 10%;">frakl.</th> <th style="width: 10%;">tilkl.</th> <th style="width: 10%;">timer</th> </tr> <tr><td>mandag</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>tirsdag</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>onsdag</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>torsdag</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>fredag</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>weekend</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td colspan="3"></td><td>I alt</td></tr> </table>	Periode	frakl.	tilkl.	timer	mandag				tirsdag				onsdag				torsdag				fredag				weekend							I alt		
Periode	frakl.	tilkl.	timer																															
mandag																																		
tirsdag																																		
onsdag																																		
torsdag																																		
fredag																																		
weekend																																		
			I alt																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr> <th style="width: 10%;">Periode</th> <th style="width: 10%;">frakl.</th> <th style="width: 10%;">tilkl.</th> <th style="width: 10%;">timer</th> </tr> <tr><td>mandag</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>tirsdag</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>onsdag</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>torsdag</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Periode	frakl.	tilkl.	timer	mandag				tirsdag				onsdag				torsdag																	
Periode	frakl.	tilkl.	timer																															
mandag																																		
tirsdag																																		
onsdag																																		
torsdag																																		

4 OPFØLGNING Trivsel i perioden											
Dato for opfølgning	<input style="width: 100%;" type="text"/>										
Trivsel - sæt X	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td><td style="width: 10%;">2</td><td style="width: 10%;">3</td><td style="width: 10%;">4</td><td style="width: 10%;">5</td><td style="width: 10%;">6</td><td style="width: 10%;">7</td><td style="width: 10%;">8</td><td style="width: 10%;">9</td><td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Bemærkninger											

Selv de bedste planer må justeres undervejs. Derfor er det afgørende, at I holder løbende opfølgingsmøder. Endvidere ligger der et vigtigt signal om støtte, struktur og forudsigelighed i, at lederen tager ansvar for at følge op regelmæssigt. Vi anbefaler, at I holder møderne ugentlig i starten. Efterhånden kan I gå over til hver 14. dag, hvis det går godt med at følge planen.

HOLD FOKUS PÅ TEAMET OG OPGAVELØSNINGEN

Der er et meget vigtigt aspekt af ledelsesopgaven forbundet med en stresssygemelding: At holde balancen mellem hensynet til den sygemeldte medarbejder – og det der skal gøres for at varetage opgaveløsningen – og trivslen i resten af teamet. Dette skaber ofte dilemmaer for lederne:

“Hvis jeg skal skærme Pernille, havner presset hos Thomas – Eller hos mig selv! Hvordan passer jeg på teamet, når der er længerevarende fravær? Hvor ”lang snor” kan jeg give en sygemeldt medarbejder, når vi ikke kan følge med og løse opgaverne?”

Når en medarbejder bliver sygemeldt, vil der som regel være opgaver, som kollegaerne må håndtere. Det kan betyde, at de i en periode skal arbejde anderledes og måske mere. Det er vigtigt at lægge en plan for dette med det samme. Overvej, hvilke opgaver der *skal* løses? Hvad kan nedprioriteres, udsættes eller aflyses? Hvilke opgaver, er teamet afhængige af, bliver løst?

Tag derefter initiativet til at drøfte situationen i teamet. Det er vigtigt at anerkende og kommunikere, at du er opmærksom på og glad for, at teamet gør en ekstra indsats. Informér også teamet om de aftaler, du og den stressramte har indgået, samt om prioriteringer og planer for eventuel tilførsel af ressourcer.

Det er også vigtigt at lede opad i denne situation: Drøft prioriteringer og løsningsforslag med din egen chef. Kan I få vikardækning eller tilført andre ressourcer? Og afklar, om I er enige om tidsplanen for den sygemeldte medarbejders tilbagevenden?

Endelig kan det være klogt at forventningsafstemme med jeres interessenter og samarbejdspartnere i forhold til den aktuelle situation: Hvilke leverancer eller projekter må eventuelt udskydes eller nedjusteres? Er der opgaver eller ydelser, som må leveres i en anden form af andre medarbejdere eller til en anden kvalitetsstandard?

Tilsammen ruster disse initiativer og drøftelser jer til at klare fraværperioden med fortsat fokus på kerneopgaven og med blik for at understøtte trivslen i teamet.



Med det rette fokus på at opfange tidlige tegn på stress vil det være muligt for lederen at forebygge de fleste stress-sygemeldinger. Og de sygemeldinger, der ikke kan undgås, kan

til gengæld håndteres klogt, så medarbejderne på bedst mulig vis kan vende tilbage til arbejdspladsen.

Effektiv stress-forebyggelse kræver et *løbende og systematisk* fokus på både rammerne for opgaveløsningen og på de enkelte medarbejdere. Vi anbefaler derfor, at man som leder sætter tid af i sin kalender til med passende interval at lave dette ledelsesarbejde:

- **Få overblik over medarbejderne:** Arbejder alle på rette spor og trives? Er der vigtige informationer, der skal gives, eller medarbejdere, der skal opsøges?
- **Få overblik over organisationen og tiden, der kommer:** Er der særlige områder eller opgaver, der kalder på din indsats? Hvad kan du allerede nu se i horisonten, som du skal forholde dig til? Er der noget, du skal lede udad eller opad med?

På den måde bevæger du dig som leder væk fra brandslukning og frem imod en mere strategisk ledelse, når det kommer til at styrke opgaveløsning og trivsel og forebygge stress i organisationen.

Vi har i denne artikel sat fokus på, hvordan du som leder kan arbejde med forebyggelse af stress hos den enkelte medarbejder. Det er dog vigtigt at understrege, at en effektiv forebyggelse af stress på arbejdspladsen også kræver en indsats på organisatorisk niveau samt gruppe- og lederniveau, som du kan læse om i seriens andre artikler.

REFERENCER

1. Se Lederne (2017): Ledere har central rolle i forebyggelse af stress. Nyhed på Lederne.dk. Link: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/nyheder/ledere-har-central-rolle-i-forebyggelse-af-stress>. Se også <http://nfa.dk/da/Forskning/Udgivelse?journalId=e0807e3d-92b0-4e4d-86fe-4813629ca431>
2. Friis Andersen et al. (2016): Ledernes udfordringer og muligheder i håndteringen af medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
3. Moll, S.E. (2014): The web of silence: A qualitative case study of early intervention and support for healthcare worker with mental ill-health. I: BMC Public Health 2014, 14, s. 138.
4. Trivselstrappen er PS-indsatsens integration og videreudvikling af følgende to modeller: 1: TRF-modellen i Martini, Tøttrup & Krarup (2017): Lederens stresshåndbog. Styrk dine lederkompetencer når det kommer til stress. Dansk psykologisk forlag. 2: Stresstrappen i Friis Andersen & Kingston (2016): Stop stress. Klim.
5. Læs om lytteposter i artiklen [Stress skal forebygges organisatorisk](#), som er en del af denne artikelserie.
6. Friis Andersen et al. (2016): Ledernes udfordringer og muligheder i håndteringen af medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
7. Wilhelm Borg et al. (2010): Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø <http://nfa.dk/da/Forskning/Udgivelse?journalId=e0807e3d-92b0-4e4d-86fe-4813629ca431>

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).

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