

# Bæredygtig ledelse

---

## Lederens arbejdsmiljø og stressforebyggelse

I håndbogen finder du viden og inspiration som kan styrke ledelseskompentence, overblik, arbejdsevne og koncentration – og som kan hjælpe dig med at forebygge stress





# Indhold

- 1 Introduktion 3
- 2 Hvad er stress? 4
- 3 Hvorfor bliver man stresset? 5
- 4 Faktorer som har betydning for trivsel, stress og sygefravær 6
- 5 Lederens eget arbejdsmiljø 7
- 6 Lederstress 9
- 7 Kroppen i stress og ro 12
- 8 Tanker og følelser 14
- 9 Minimeditation – som pauseknap 16
- 10 Sociale relationer 17
- 11 Positivt formulerede mål er motiverende 19
- 12 Råd om Meditation til fokus og ro 21
- 13 Råd om pauser 22
- 14 Råd om digitale vaner 23
- 15 Råd om søvn 25
- 16 Tak dig selv og andre 26
- 17 Referencer 27
- 18 Hvem står bag lederhåndbogen 28



# 1 Introduktion

Lederhåndbogen er udviklet med afsæt i forskning indenfor erhvervspsykologi, ledelse, stress, meditation og mental sundhedsfremme.

Håndbogens indhold tager udgangspunkt i kurset Bæredygtig Ledelse, som udbydes af Fonden Mental Sundhed. Det er et videnskabeligt udviklet lederkursus i mental sundhed og stressforebyggelse, som bygger på Åben og Rolig Metoden.

Åben og Rolig er en videnskabeligt udviklet og velafprøvet metode, som er udviklet på Rigshospitalet i samarbejde med Benson-Henry Institute of Mind Body Medicine ved Harvard Universitet.

Metoden benyttes til mental sundhedsfremme og forebyggelse af stress i kommuner, forsikringsselskaber og arbejdspladser i både Danmark og udlandet, samt udbydes i et onlineformat [Åben og Rolig Arbejdsliv](#).

Åben og Rolig bygger på en af de mest anerkendte forståelser af mental sundhed kaldet den bio-psyko-sociale model. Denne model anvendes direkte på kurset Bæredygtig Ledelse, hvor hver uge skiftevis fokuserer

“ *Du kan kun lede andre, hvis du formår at lede dig selv*

Ledelsesforsker Peter Drucker

på krop, tanker, følelser og relationer. Mange års forskning har vist, at alle disse områder af livet er vigtige for menneskets sundhed og at metodisk sammensatte programmer har størst anvendelighed og effekt. Du kan finde mere information om Fonden Mental Sundheds kurser og indsatser, samt gratis viden og værktøjer på [fondenmentalsundhed.dk](http://fondenmentalsundhed.dk).

Lederhåndbogen indeholder forskningsbaseret viden, råd og værktøjer. Den indeholder også links til små videoer og andre anvendelige materialer – og det hele er gratis tilgængeligt – rigtig god fornøjelse.

Der har i dag været over 10.000 deltagere på Åben og Rolig kurserne, og metoden er anbefalet af Sundhedsstyrelsen.

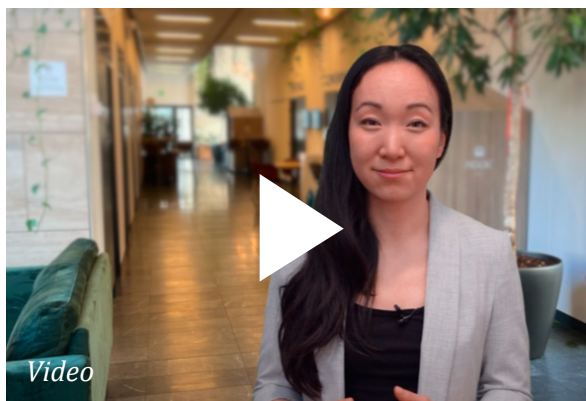


# 2 Hvad er stress?

Stress er ikke en sygdom, men kroppens reaktion på en belastning. Kortvarig stress gør én i stand til at yde en ekstra indsats både fysisk og psykisk – det kan fx være til eksamen, eller hvis man løber efter en bus, som er ved at køre fra én.

- Kortvarig stress er normalt og hensigtsmæssigt.
- Langvarig stress kan derimod give både fysiske og psykiske symptomer og resultere i sygdom.
- Længerevarende eller gentagne stressperioder kan med tiden være årsag til depressioner og hjerte-kar-sygdomme.

Hør Ph.d. og erhvervspsykolog Yun Ladegaard forklare om stress, og hvorfor vi bliver stressede.



## Symptomer på stress

### Fysiske symptomer:

- Indre uro
- Hovedpine
- Hjertebanken
- Mavesmerter
- Nedsat potens
- Vægttab eller -øgning
- Hyppige infektioner
- Forværring af kronisk sygdom

### Psykiske symptomer:

- Ulyst
- Træthed
- Irritabilitet
- Hukommelsesbesvær
- Koncentrationsbesvær
- Angst
- Nedsat humoristisk sans
- Depression

### Adfærdsmæssige symptomer:

- Søvnløshed
- Uengagerethed
- Hyperventilation
- Agressivitet
- Nedsat præstationsevne
- Ubeslutsomhed
- Øget brug af stimulanser
- Forværring af kronisk sygdom

Mennesket, herunder kroppen, er bygget til kortvarige stress-reaktioner på akutte trusler, ikke til den langvarige stress, som derimod kan give en række problemer.

De mulige langsigtede konsekvenser af stress kan være at immunforsvarets effektivitet og niveau nedsættes, samtidig med at risikoen for både fysisk og psykisk sygdom øges. Herudover øges katabole celleprocesser, dvs. at cellerne bruger deres energilagere, hvilket medfører træthed og nedsættelse af kropslige og mentale funktioner.



## 3

# Hvorfor bliver man stresset?

Vi bliver stressede, når vi ikke synes, at vi kan magte det, vi skal. De negative konsekvenser af stress opstår, når de belastninger, krav eller udfordringer, som omgivelserne stiller til os – eller som vi stiller til os selv – overstiger de ressourcer og muligheder, som vi har til rådighed.

En oplevet ubalance over længere tid kan medføre langvarig stress.

Belastninger såvel som ressourcer findes på flere områder i et menneskes liv, og uanset hvor de findes, vil det kunne påvirke både arbejdet og privatlivet.

**I arbejdssammenhæng kan forandringer, konflikter eller mobning resultere i langvarig stress.**

Eksemplerne i vægtskålsfiguren er arbejdsrelateret, men både krav, udfordringer og ressourcer, som fylder for den enkelte, vil omfatte både arbejde og privatliv.

## Krav / udfordringer

### Eksempler:

- **Høje krav til kvalitet**
- **Mange opgaver**  
Høj kompleksitet og mange skift mellem opgaver
- **Korte deadlines**
- **Krævende opgaver, ubehagelige, meningsløse opgaver**  
eks. klager, etiske udfordringer, alene arbejde uden adgang til hjælp



## Ressourcer

### Eksempler:

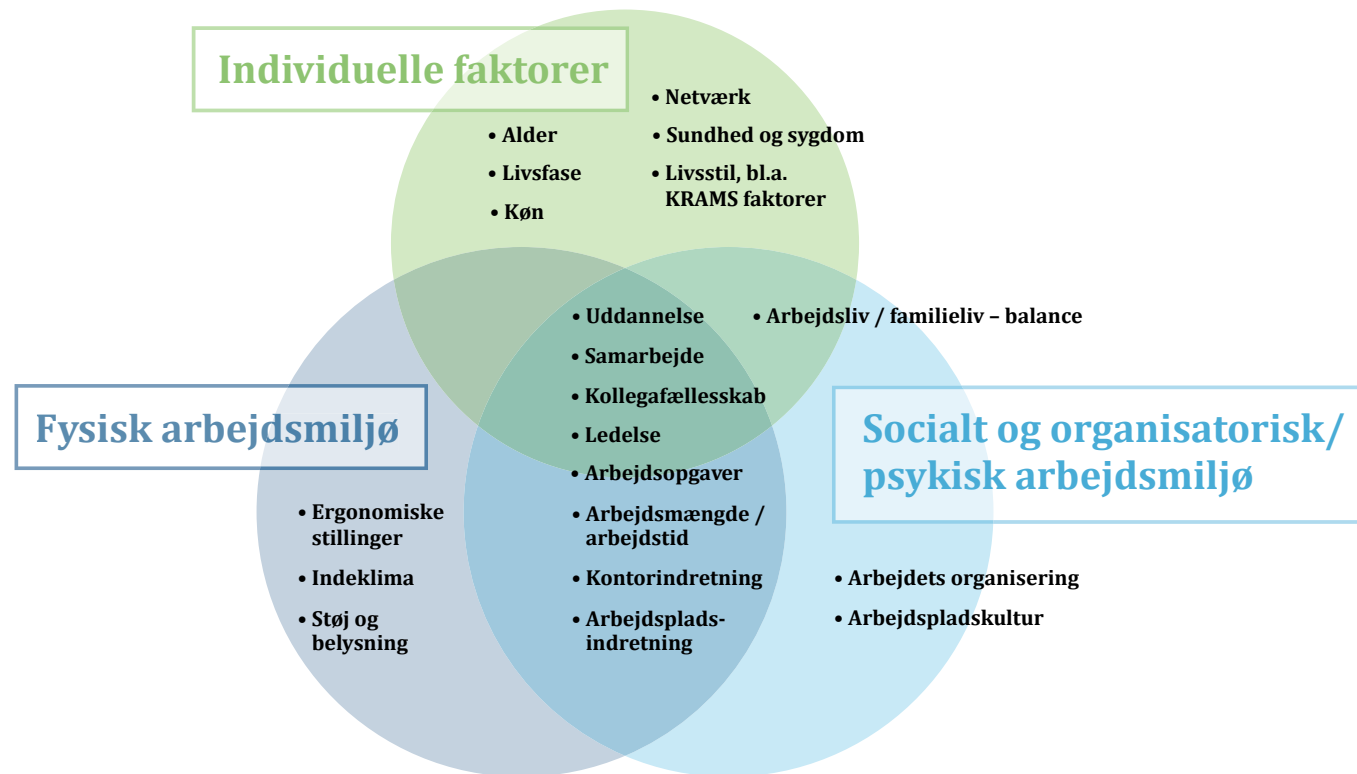
- **Faglige, personlige kompetencer og erfaring**
- **Tid til rådighed**
- **Økonomi**
- **Støtte, samarbejde og tillid mellem kollegaer og ledelse**
- **Meningsfulde/berigende opgaver**

# Faktorer som har betydning for trivsel, stress og sygefravær

Mange tænker måske, at stress primært skyldes travlhed, men travlhed alene er sjældent årsagen. Stress på arbejdet opstår også pga. uklare rammer omkring arbejdet eller som følge af ikke at kunne imødekomme kravene, f.eks. hvis opgaverne ikke kan løses tilfredsstillende med de ressourcer, der er til rådighed.

Stress kan også opstå, hvis arbejdets succeskriterier er uklare, eller hvis der er udfordringer med arbejdsgange, som måske fører til misforståelser, som igen kan udmunde i samarbejdsproblemer og konflikter.

Stress kan også skyldes forhold i privatlivet. Her kan f.eks. sygdom i familien, skilsmisse, økonomiske bekymringer eller flytning opleves som store belastninger. Hvis der både er forhold på arbejdet og i privatlivet, som presser på samme tid, kan det være ekstra udfordrende.



*Faktorer indenfor kategorierne fysisk arbejdsmiljø, socialt og organisatorisk arbejde samt individuelle faktorer kan gensidigt påvirke hinanden.*



## 5

## Lederens eget arbejdsmiljø

Lederens eget arbejdsmiljø er ofte et overset fokusområde, men vigtigt at være opmærksom på. Undersøgelser viser, at selvom lederen overordnet set værdsætter sit arbejde og er i trivsel, er der stadig faktorer, der kan opleves som markant belastende. Det handler især om tidspres og krydspres, og herunder bl.a. oplevelsen af ensomhed, der hænger sammen med manglende støtte fra topledelse og konkurrence i ledergruppen.

At sikre et godt arbejdsmiljø for lederen er vigtigt i sig selv, da lederen som medarbejder i organisationen på lige fod med de andre medarbejdere har ret til et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Samtidig er det vigtigt at forebygge mistro og lederstress, både for lederens egen skyld, men også fordi en stresset leder er en dårlig leder.

Mange steder tages stress blandt ledere ikke alvorligt, og bliver derved tabuiseret. Både ledere og medarbejdere fortæller, at lederstress kan mindske medarbejdernes trivsel og påvirke kvaliteten af deres opgaveløsning. En leder med overskud er en leder, der har mulighed for at være på forkant, og som skaber plads til medarbejdernes værdifulde bidrag. At være på forkant med overblik og overskud forebygger – og reducerer dermed – behovet for at bruge ressourcer på stresshåndtering og konfliktprægede situationer.



## Fra ensomhed til stærkt fællesskab

Mange mellemledere oplever at stå alene, selv om de kæmper med de samme udfordringer som deres ledelseskollegaer.

Det kan handle om, at der ikke er etableret et lederforum, hvor samtaler om udfordringer kan finde sted, og at sådanne samtaler ikke prioriteres som en del af forretningen.

Mange ledere fortæller også, at de oplever, at der kan være meget på spil i en ledergruppe, at man vogter på hinanden, og at tonen kan være hård. Fordi der kæmpes om ressourcer og karrieremuligheder, er tilliden og åbenheden ikke altid i top.

Det kan resultere i lav grad af videns- og erfaringsdeling, og at det bliver svært at tale om fejl, udfordringer og vise sårbarhed. Dermed begrænses muligheden for at få hjælp og støtte fra ledelseskollegaerne. Det kan i sidste ende spænde ben for både trivslen og opgaveløsningen.

### At arbejde med kulturen i ledergruppen, så sårbarhed vendes til en styrke til fælles bedste

1. Lederfællesskaber bør prioriteres og styrkes, f.eks. gennem etablerede netværk internt på arbejdspladsen
2. Kvaliteten af lederfællesskaber øges gennem målrettet fokus på en sund kultur med reelt samarbejde om kerneopgaven. En kultur, hvor de dilemmaer og konflikter der opstår, skaber øget tillid og fælles læring.
3. Det er krævende at lægge vaner til side, og det er ofte nødvendigt med en facilitator, der kan sikre agendaen og holde samtalerne på sporet – men indsatsen betaler sig.
4. Ved at sparre med hinanden kan de gode ideer genbruges og belastningerne mindskes. Blot viden om, at der er støtte at hente, hvis der bliver brug for det, har markant betydning for lederens trivsel.

Se flere anbefalinger til hvad I konkret kan gøre på din arbejdsplads for at forebygge stress og styrke trivslen [her](#).

Tænketanken Bæredygtigt Arbejdsliv består af en række danske forskere, som har lavet 9 anbefalinger og gratis værktøjer, der kan understøtte udvikling og etablering af et godt og sundt arbejde, hvor produktiviteten sikres.





# Lederstress

Som leder har du en nøglerolle i at skabe gode rammer for arbejdet, samt for din egen og dine medarbejders trivsel. Du bliver både set som rollemodel for, hvilken adfærd der forventes på arbejdspladsen, og samtidig har du magt til at træffe afgørende beslutninger ift. arbejdets indhold, organisering samt ansættelser og afskedigelser.

I din rolle som leder påvirker du de mennesker, som du er leder for, og medarbejdere opfanger de signaler du sender – både de tydelige og mindre tydelige; bevidste og ubevidste. En leder er også bare et menneske, og reagerer ved stressbelastning ligesom alle andre mennesker.

Vi ved fra forskningen, at lederens trivsel og stressniveau er en afgørende faktor for medarbejdernes trivsel og stress

Ledelsesopgaven med at sikre et godt og bæredygtigt arbejdsmiljø hænger tæt sammen med produktivitet, kvalitet og muligheden for at løse kerneopgaven

Ledere har en større påvirkning på andre mennesker, og dermed også et større ansvar for at være opmærksomme på egen trivsel og at gøre noget ved det, hvis trivslen halter.

“ **Selv den bedste leder bliver dårligere under stress** ”

Som leder er du dit eget vigtigste værktøj og ”stresset ledelse” resulterer sjældent i ”god ledelse”. Derfor er ledelse og stress en dårlig kombination.

### Viden og gode råd om lederstress

– se denne video med Ph.d. og erhvervspsykolog Janne Skakon



Video



Er du stresset gennem længere tid mister du hurtigere overblikket, får sværere ved at huske, tænke klart og træffe beslutninger. Dette påvirker evnen til at lede og fordele arbejdet.

Den oplevede stress kan bevirke, at man lægger mere pres på medarbejderne, får en kortere lunte og bliver mere utålmodig, vred, irriteret og følelsesstyret. Man kan også opleve at bidrage til mere konfliktfyldte situationer.

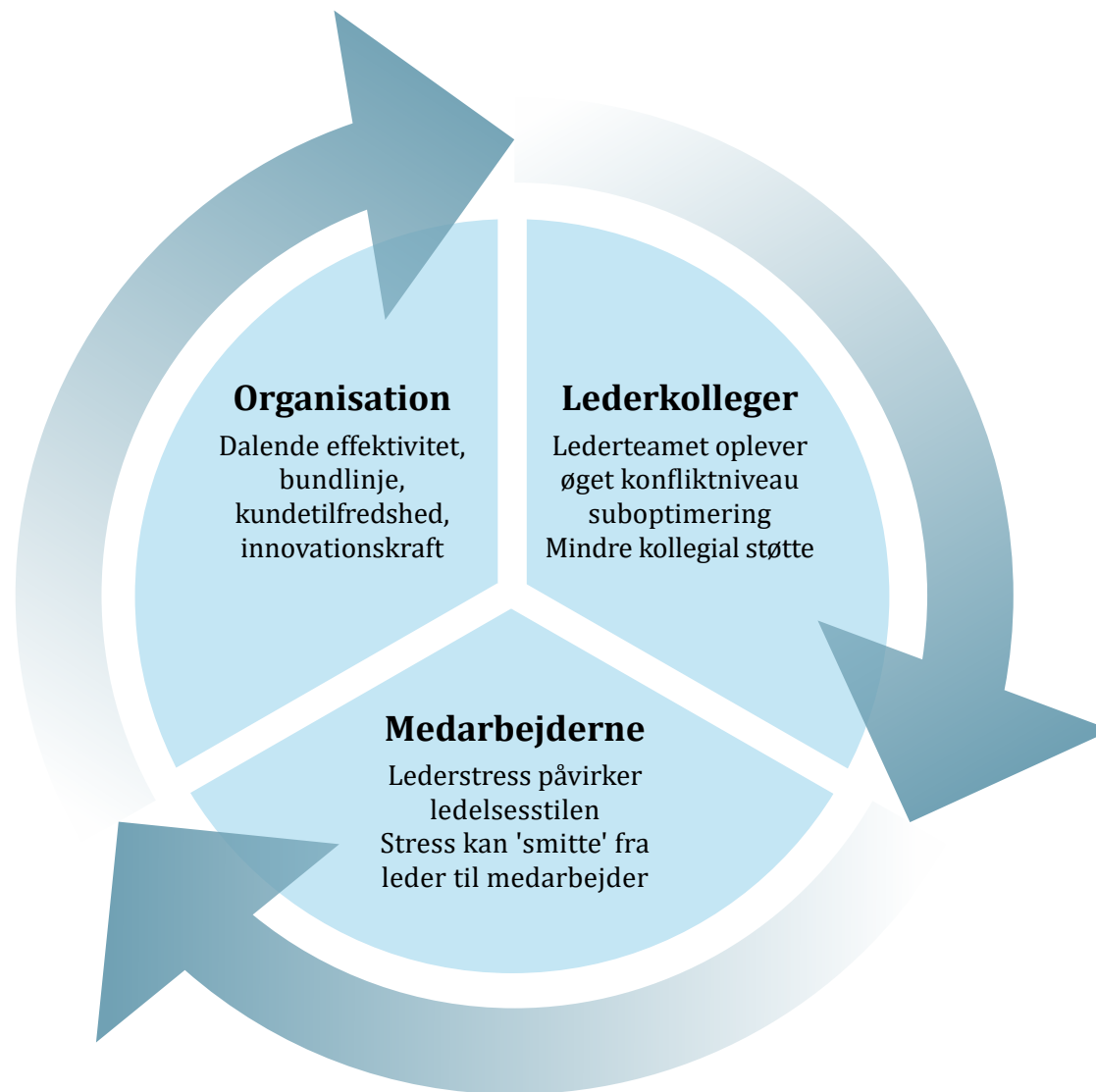
**“ Jeg er måske kort for hovedet nogle gange, det er ellers ikke min stil**

Leder

**“ Jamen det påvirker virkelig. Når hun selv sender mails sent om aftenen og i weekenderne så tænker man: ‘jamen så kan jeg heller ikke selv holde fri’**

Medarbejder

## Konsekvenser af lederstress





Stressbelastninger vil altid være til stede – både i livet og i arbejdslivet. Når vi er bevidste om dem, så kan vi heldigvis gøre noget ved dem.

Du kan som leder øge din opmærksomhed på trivsel og stress hos dig selv. Når man drejer på tandhjulet ét sted, sker der også noget med tandhjulene rundt omkring og med tiden i hele systemet.

Det handler om indsigt og ærlighed – og et opgør med forestillingen og illusionen om lederen som særlig stærk og fejlfri – en forestilling der jo paradoksalt nok mindsker styrken, fordi man kommer til at stå alene med sine udfordringer og bekymringer.

Jo bedre du bliver klædt på til at registrere og undersøge, hvordan du har det i forskellige sammenhænge, jo bedre er du også klædt på til at skabe, indgå i og styrke et ledelsesmæssigt fællesskab, hvor man kan bruge og støtte hinanden.

## Eksempler på kilder til stress på forskellige niveauer

---

### Organisatorisk niveau:

Organisatoriske rammer, måden arbejdet er organiseret på, besparelser, reorganiseringer, forandringer og krav om effektiviseringer.

### Ledelsesniveau:

Utilstrækkelig ledelse f.eks. manglende viden om opgaverne, prioritering af disse og mange konflikter mellem leder og medarbejdere.

### Medarbejdergruppe niveau:

Konflikter mellem medarbejdere, uklarhed om roller og ansvar, dårligt samarbejde og uenighed om hvad der er vigtigt.

### Individniveau:

Uoverensstemmelse mellem egne og arbejdspladsens værdier.

Uklarhed og evt. uoverensstemmelse mellem hvad man har indflydelse på og ansvar for samt konfliktprægede reaktionsmønstre.



# Kroppen i stress og ro

**Kroppen bærer din historie og er meget mere end et hylster. Kroppen bærer på alle dine oplevelser, følelser og tilstande, og den kommunikerer med dig – hvis du tør lytte.**

Alle følelser har en kropslig komponent. Dvs. vi kan mærke det i kroppen, når vi er vrede, forelskede, triste, bange osv. Så jo lettere du har ved at mærke din krop – jo nemmere er det at kunne mærke dine følelser.

**En god opmærksomhed på kroppen giver en god fornemmelse af, hvordan du har det.**

Når vi belastes af for stort arbejdspress, vedvarende bekymringer eller konflikter reagerer kroppen med et fysiologisk stressrespons. Hvis du kan lære dine særlige kropslige fornemmelser af stress at kende, kan du opdage det hurtigere og dermed reagere bedre på det.

Når du kan mærke dine kropslige behov, så har du nemmere ved at opfylde dem, samt registrere og reagere på f.eks. træthed, sult, tørst, lyst til særlige madvarer, lyst til træning/bevægelse og daglige fysiske stillingers hensigtsmæssighed.

En god opmærksomhed på kroppen kan ganske enkelt gøre det nemmere at leve kropsligt sundt.

## **Kroppens stressrespons**

Stressresponsen i kroppen kan f.eks. mærkes som hjertebanken, sved i hænderne, hovedpine, træthed, en knude i maven eller andre smerter. Pulsens sættes op og blodtrykket øges. Der er et højere energiforbrug og en højere belastning. Dit forhold til kroppen under stress kan blive kritisk eller vurderende, og måske ligefrem devaluerende.

**“ Efter jeg er blevet opmærksom på min krop – og signalerne den sender, kan jeg faktisk bruge det i den daglige travlhed og i min ledelse. Det er ret tankevækkende – og slet ikke så svært, når man bare lige lærer at lytte.**

Leder





## Det har stor betydning hvilken holdning du med din opmærksomhed har til kroppen.

Det handler ikke kun om at få en større opmærksomhed på og i kroppen – men også om, hvilket forhold du har til kroppen. Venlighed, rummelighed og en tilladende tilgang til kroppen kan her være hjælpsomt. Især hvis du har været presset i en periode.

At tillade er det modsatte af at kæmpe mod kroppen. Det er en fordel da kampen kan skabe yderligere stress. Derudover højes dit selvværd og du bliver mindre kritisk overfor din krop – og bedre til at rumme dig selv, som du er. Der følger ofte også mere social ro med, da det bliver nemmere at arbejde sammen med andre, når du ikke bruger energi på en indre kamp.

Meditationstræning har vist sig særligt effektivt til at skabe mere ro, energi, kropsligt velvære og afslapning, især i pressede perioder.

### Måder at tage omsorg for kroppen på kan være:

- At tage et varmt bad
- Få sovet
- Slappet af
- Prioritere ting fra, så der er lidt mere plads til dig selv
- Dyrke motion du nyder
- Spise mad af god kvalitet
- Andre måder at vise omsorg for den kropslige side af dit liv

### Kroppen kan hjælpe med at træffe beslutninger

En god forbindelse til kroppen kan gøre det nemmere at vælge, hvad der er det rigtige for dig at gøre i forskellige situationer.

Nogle gange kan du ikke afgøre med argumenter for og imod, hvad du egentlig har lyst til, eller oplever som den rette beslutning. Kroppen har adgang til erfaringer, intuition og hukommelse, som du på det bevidste plan ikke umiddelbart kommer i tanke om. Derfor er det ofte værd at lytte til kroppen.



# 8 Tanker og følelser

I arbejdslivet er det ofte ikke kun antallet af opgaver og krav som er udfordringen. Både vores evne til at holde opmærksomheden på det som vi er i gang med, samt de rammer der er omkring arbejdet kan være afgørende.

Når vi er stressede eller pressede i vores liv, vil vi biologisk set reagere gennem aktivitet. Når vi oplever for mange, store, komplekse eller svære udfordringer, så kan det virke overvældende.

Vores instinktive reaktion er ofte at prøve at kæmpe/arbejde os ud af det. Vi prøver at arbejde hurtigere, suboptimere, tager måske hurtigere og mere automatiske beslutninger og skærer måske ned på søvn, motion og sund kost mv.

**Efter længere tids stress eller pres har psyken tendens til:**

- **At eskalere negative tanker og følelser.** Psyken vil fokusere på dét, der føles problematisk og ofte bringe flere lignende tanker eller oplevelser frem, hvilket kan igangsætte en negativ spiral.
- **Forandringslyst:** Psyken foreslår ofte, at du gør noget eller forandrer noget – i dig selv, i andre eller i verden. Stress kan blive

bundet op på, at noget altid skal forandres. Handlinger kan løse mange problemer, men man bruger meget energi, hvis man hele tiden skal gøre noget eller være noget andet.

- **Automatiske handlinger:** Psyken vil ofte forsøge at være hurtig og spare energi. De mønstre eller løsninger, du er vant til at bruge, bliver ofte prioriteret højst, fordi det er den "hurtige og nemme løsning". Det er ofte smart, når der skal handles hurtigt. Det er dog upraktisk, hvis der er brug for at finde nye løsninger, kreativitet eller hvis de mønstre, som er opbygget, er med til at vedligeholde stress. Heldigvis kan du opbygge nye mønstre.

“ **Mange gange når medarbejderne spørger om noget, så koncentrerer jeg mig om noget andet, og så står man bare og svarer vilkårligt, og det kan jo have nogle konsekvenser på et tidspunkt**

Leder





**Står du i kviksand?**

At arbejde hårdere kan desværre virke modsat ift. stress. Lidt som at træde ned i kviksand og prøve at kæmpe sig op – resultatet er, at man synker hurtigere og dybere.

Et alternativt til at arbejde hårdere og hurtigere kan være at træne at kunne 'stå stille', måske blot for et øjeblik, når vi opdager, at vi står i kviksand'. Forholde sig roligt til situationen for herefter bevidst at vælge, hvordan vi reagerer frem for at gøre det automatisk.

**Sindet forandres hele tiden af den måde du er til stede på**

Gennem eksempelvis meditation kan du træne evnen til at styre og holde din opmærksomhed på dét, som du ønsker, på en måde hvor du bruger mindre energi.

**Stress kan skabe lyst til at forandre og forstå**

Når du oplever stress, kan du føle trang til at forandre noget. Det kan være en opgave, du forsøger at afslutte straks, det kan være en følelse, du har lyst til at gøre noget ved eller en konflikt, som du får lyst til at løse øjeblikkeligt. Derudover kan du opleve en stærk trang til at forstå - Hvorfor skete det? Hvis skyld er det? Hvad er løsningen? Hvorfor gør jeg, som jeg gør?

Et alternativ kan være at sætte dine handlinger og forståelse på pause et øjeblik. Sæt dig måske fysisk ned, hold en pause i din tale eller sæt din lyst til forståelse på pause.

Prøve at mærke dét der er til stede i dig. Prøv om du kan have en afslappet opmærksomhed i kroppen og sindet.

Tillad det øjeblik for øjeblik. Igennem hver indånding og hver udånding.

**Et øjeblik opmærksomhed, et øjeblik pause kan gøre en stor forskel – fordi du kommer bevidst til stede i den situation, du står i**

Det kan betyde forskellen mellem at motivere eller demotivere andre, forskellen mellem en god og en dårlig beslutning eller forskellen mellem et nærværende eller fraværende møde med et andet menneske.





# Minimeditation – som pauseknop

**En måde at bremse stressreaktioner, automatiske handlinger og hurtige automatiske beslutninger er ved brug af minimeditationer.**

En minimeditation er en kort meditation eller en handling, hvor du f.eks. sænker tempoet, bliver opmærksom på øjeblikket her og nu, og kommer til stede i det du står i. Det kan være, at du prøver at mærke vejtrækningen eller at gå lidt langsommere. Det kan være alt fra en lynhurtig 'tuning-in' til en kort pause, hvor du f.eks. lytter til en lydfil med en mini/kort meditation.

En minimeditation kan laves til alle tider og alle steder – det er blot at prøve. F.eks. på cyklen, når du træder i pedalerne, i supermarkedet, når du står i kø, på gangen på vej fra møde eller måske i bilen, inden du starter motoren.

Gennem minimeditationer kan du øve dig i at være mere til stede i øjeblikket, blive rolig, være opmærksom på det vigtige eller hvad du ellers ønsker. Minimeditationer kan være en hjælp til at træffe bevidste beslutninger – f.eks. om hvordan du ønsker at handle i forskellige situationer.

**Er der særlige tidspunkter hvor minimeditationer kan være gavnlige for dig?**

Måske på vej til og fra arbejde, lige inden et møde eller i frokostpausen?

Læs også afsnittet: *Råd om Meditation til fokus og ro.*

**Find lydfiler med mini/korte meditationer på vores gratisapp  
Åben og Rolig**



QR-kode – App Store – Iphone



QR-kode – App Store – Android



# Sociale relationer

**Sociale relationer omhandler dig i forholdet til andre mennesker. Det kan være dit forhold til dine medarbejdere, kollegaer, ledere, kunder og samarbejdspartnere. Det kan også være dit forhold til familie-medlemmer, venner og bekendte.**

Når man er presset og stresset, påvirkes forholdet til andre mennesker ofte. Måske trækker man sig fra sociale sammenhænge, fordi man prioriterer andre ting, eller fordi man ikke kan overskue at forholde sig til andre. Det kan være en god måde at spare energi på, men kan samtidig også gøre det sværere at få støtte, inspiration og hjælp fra andre.

**Mennesket er fundamentalt et socialt væsen. Som mennesker muliggør vi livet for hinanden og er afhængige af hinanden.**

## Konflikter

Nogle af de udfordringer ledere oplever som mest krævende og sværest at håndtere, er relationelle situationer med mennesker, der udviser stærke negative følelser f.eks. i konflikter.

Konflikter er udfordrende og kan både påvirke ens humør negativt og være stressende. Som leder vil du uundgåeligt havne i konfliktfyldte situationer. Det kan være upopulære beslutninger, som skal træffes, eller uoverensstemmelser som skal håndteres mellem medarbejdere, samarbejdspartnere og kunder. Her er det vigtigt med psykologisk tryghed.

Psykologisk tryghed handler om, at man som medarbejder eller leder tør sige sin mening og fejle uden frygt for hån, ydmygelse eller negative konsekvenser.

For lederen understøtter det den psykologiske tryghed, når man føler sig sikker på sit mandat til f.eks. at træffe vigtige beslutninger. Det er også vigtigt, at der er afstemt, hvilke forventninger der er til lederens rolle og opgaveløsning, og at lederen har tillid til at få opbakning fra egen leder og ledelseskollegaer.

Kort sagt tør man bedre træffe svære beslutninger, når man føler sig tryk og oplever, at ens ledelseskollegaer og egen leder har ens ryg. Derudover kan det støtte den enkelte leder at have adgang til et trygt sparringsrum – gerne med andre ledere uden for organisationen.



**Gode sociale relationer forbedrer sundheden – både fysisk og psykisk**

De fleste mennesker ønsker fundamentalt set at indgå i relativt fredelige relationer med gode muligheder for samarbejde og fællesskab, da dette kan medføre større frihed til at være sig selv, lære af andre og at blive inspireret.

**I et forskningsprojekt blev deltagerne bedt om at vurdere stigningen på en bakke, som de skulle forestille sig at cykle op ad. Når deltagerne stod sammen med andre, vurderede de bakken som mindre stejle, end når de stod alene.**

Dette illustrerer at social støtte og gode relationer kan være afgørende faktorer for at kunne overkomme opgaver. Herudover kan det mindske risikoen for arbejdsrelateret stress, fordi støtte og hjælp kan øge arbejdsglæde og gøre, at man kan overkomme mere, end når man står alene.

### Tips & Tricks

I flyet får man at vide, at man skal tage sin egen iltmaske på, før man begynder at hjælpe andre. Det gælder også i andre sammenhænge. Derfor kan det være godt at starte med fokus på dig selv, for dér har du størst indflydelse.

**Nogle gange får du mere åbenhed ved at sænke tempoet lidt**

Mærk åbent efter i dig selv, før du taler. Det kan i sig selv give dig ro i mødet med andre og øge kvaliteten af samtalen.

Roen i mødet med andre kan øge oplevelsen af anerkendelse og respekt for hinanden. Hvis du er rolig i mødet med andre, så kan det have en afsmittende effekt, mens det omvendte kan ske, hvis du er stresset. Dette kan have stor betydning for kvaliteten af kommunikation, beslutninger, oplevet anerkendelse og motivation hos dine medarbejdere. Det omvendte kan være tilfældet, hvis de bliver mødt af en fortravlet urolig leder.

### I svært samvær: Brug pauser og skiftende aktiviteter

Hvis samværet med andre bliver for krævende, så gør noget ved situationen, fremfor at forsøge at ændre menneskene. Tag en pause fra det sociale rum. En mundfuld frisk luft. Lav en praktisk opgave selv eller sammen eller måske en gåtur. Gående møder udendørs kan være hjælpsomme her, da det skaber en følelse af mere ligeværd, mindre magt og en lettere måde at have dialog uden så meget direkte øjenkontakt.

Inspiration til møder udendørs findes i Fonden Mental Sundheds Onlineunivers [www.smutud.dk](http://www.smutud.dk)



**Små pauser sænker presset, og giver en stund til omtanke for alle parter. Ændrede situationer giver en chance for at starte forfra i samtalen.**



# Positivt formulerede mål er motiverende

**Hvad er vigtigt for dig at fokusere mere på, og hvad vil du måske gerne have mere af i dit liv?**

Det er meningsfuldt at øve sig i, at have fokus på det du ønsker, både for at gavne livskvaliteten, men også for at modvirke stress. Stress ansporer os til at fokusere på problemet, dvs. det farlige og truende. De mest tydelige forslag, der kommer til os, når vi føler os pressede, er ofte dem, der handler om, hvordan vi kan komme væk fra, fjerne eller formindske vores problemer. Derfor kan livet ende med at føles som en masse opgaver.

Husk at sindet altid forsøger at hjælpe, når det foreslår at fjerne problemer. Vi kan dog også hjælpe os selv med andre forslag – nemlig, om hvad der er godt for os. En lille pause. Noget som får os til at føle, at vi gør noget godt for os selv. Det kan være de mindste ting. Men det kan kræve lidt arbejde at vende vores fokus.

Heldigvis, er vi som mennesker skruet sammen således, at det er lettere at skabe motivation for at få noget, end for at give slip på

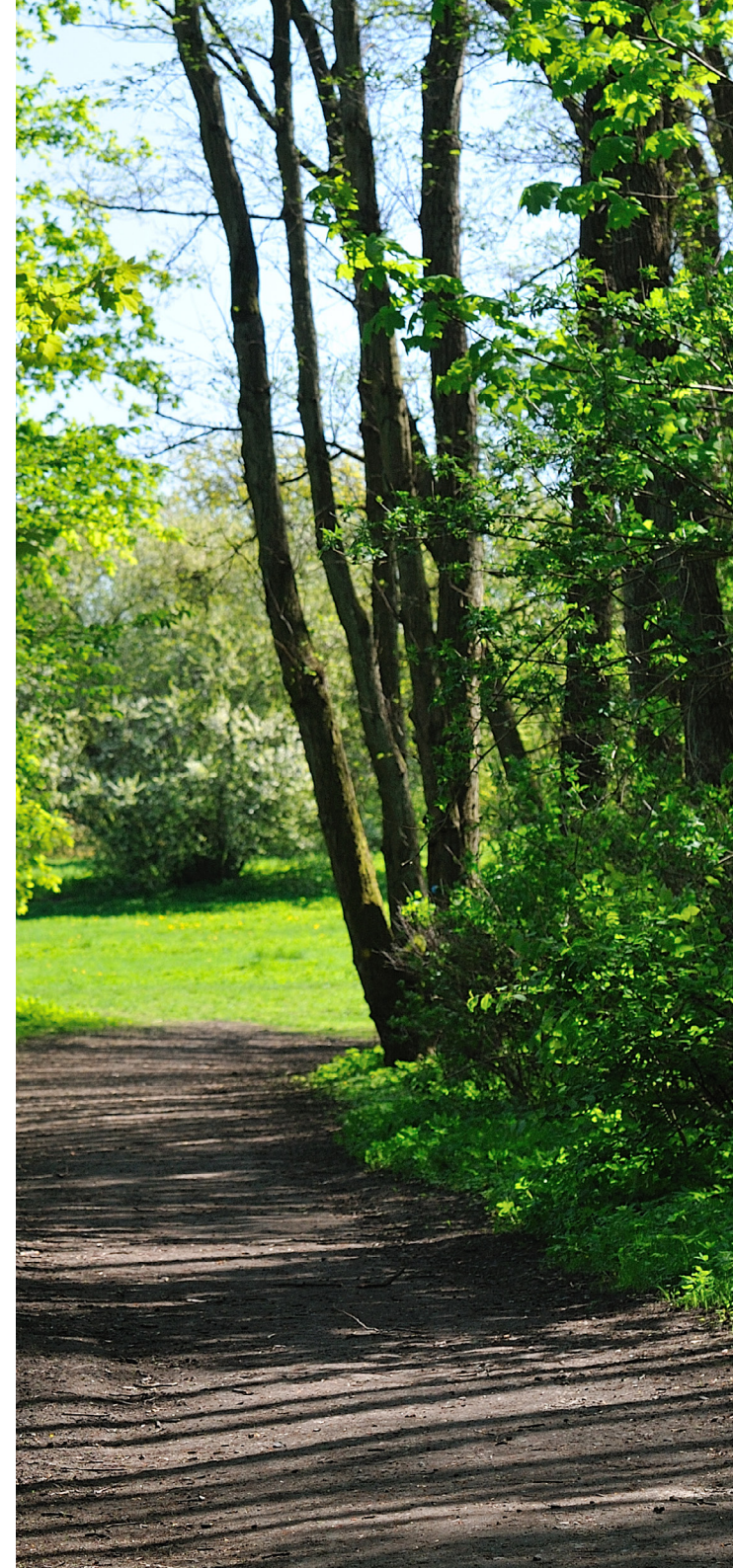
noget. Det er derfor ofte mest konstruktivt at bevæge sig mod det man ønsker, fremfor væk fra det, man ikke ønsker.

**At have fokus på positivt formulerede mål og ønsker betyder ikke at du skal undertrykke det, der er svært.**

Positivt formulerede mål kan være hjælpsomme, så du en gang imellem bevidst kan dreje fokus over på det, som du ønsker mere af – og vælge at prioritere det aktivt.

**Hvad vil du gerne have mere af fra dig selv eller i dine sociale relationer?**

- Hvad giver energi?
- Hvad giver glæde?
- Hvad giver ro?





Forskning i holdning og karaktertræk blev i 2005 udført i en stor undersøgelse i 40 lande. Her kiggede man på, hvilke holdninger og karaktertræk, som folk satte mest pris på.

Fem holdninger fremkom som almindelige og højt prioriterede på tværs af forskellige religioner, kulturer og lande:

- Åbenhed
- Venlighed
- Taknemmelighed
- Retskaffenhed dvs. at være fair
- Autenticitet dvs. at være sig selv

Det kan sagtens være, at der er andet, som er mere vigtigt for dig. Så måske kan du overveje hvilke holdninger, som harmonerer med dine værdier?

### Ønsker og fokus for den kommende tid

Hvad vil være hjælpsomt og motiverende for dig at have fokus på den kommende tid?

Forskning i livskvalitet viser, at materielle goder som f.eks. en federe lejlighed eller en nyere telefon kun påvirker livskvaliteten med ca. 5-10%. Derimod kan kvaliteten af vores relationer til andre mennesker ændre livskvaliteten med helt op til 30-40 %.

## Eksempler på positivt formulerede målsætninger

- "Jeg ønsker mere energi" i stedet for "jeg ønsker mindre træthed"  
Det kan involvere at sove bedre, men måske også andre strategier?
- "Jeg ønsker mere klarhed, prioritering eller afklaring omkring mine ansvarsområder" i stedet for "jeg kan ikke klare alle de opgaver og henvendelser" – fokus er på hvordan jeg/ arbejdspladsen sammen kan organisere det?
- "Jeg vil gerne finde ud af, hvordan jeg kan øve mig i at blive mere rummelig igen" eller "jeg vil gerne vise mig selv mere venlighed" eller "jeg vil øve mig i at mærke, når jeg ind imellem synes, at jeg har gjort noget godt". I stedet for "jeg vil ikke være så sur og irriteret på andre/mig selv" eller "jeg vil være mindre selvkritisk".
- "Jeg vil drikke mere te/vand" i stedet for "jeg skal til at drikke mindre kaffe/øl/cola"



# Råd om Meditation til fokus og ro

I stress er vores krop og sind sporet ind på kamp- flugt-systemet, som understøttes af det sympatiske nervesystem. Det vil sige, at vi er sporet ind på aktivitet og forandring.

I meditationerne er vores krop og sind sporet ind på ro-hvile-systemet, som understøttes af det parasympatiske nervesystem. Det vil sige, at vi er sporet ind på afslapning og restitution.

**“ Jeg har i løbet af kurset ændret hvordan jeg går til livet og ændret min tænkning. Jeg er begyndt at se det hele i et større perspektiv. Jeg øver langsomhed og tænker mere venligt om mig selv.**

Tidligere deltager – Bæredygtig Ledelse, Kursus udbudt af Fonden Mental Sundhed.

## Det er veldokumenteret, at:

- ✓ Meditations-fokuserede kurser mindsker stress samt øger livskvalitet og mental styrke
- ✓ Meditation kan gavne immunforsvaret og beskytte hjernen mod overbelastning
- ✓ Meditation styrker hjernen, så det bliver lettere at være rolig i pressede situationer
- ✓ Meditation kan gøre opmærksomheden hurtigere, skarpere og lettere at styre
- ✓ Meditation kan gøre det lettere at regulere følelser og negative tanker

## Download vores gratis app Åben og Rolig

Her finder du en række meditationer i forskellige længder. Det kræver intet login eller erfaring – bare læn dig tilbage og lyt med.



QR-kode – App Store –  
Iphone



QR-kode – App Store –  
Android

Meditation kan give målbare effekter, hvis det trænes mindst 10 minutter dagligt. (Reitz et al., 2020)



## Råd om pauser

### Pauser handler om effektiv prioritering af din arbejdstid

Det siger nærmest sig selv, at hvis vi knokler derud af i løbet af arbejdsdagen uden nogen mentale og fysiske afbræk, så får det betydning for vores restitution. Det slider på krop og sind.

Derudover har det en negativ indvirkning på arbejdet, fordi vi risikerer at træffe vigtige beslutninger på "autopilot" og man kan blive udmattet og miste overblikket.

**“ Pauser skaber rum for at kunne se genveje og mere enkle løsninger på opgaverne. Vi bliver mere åbne og bedre til at lytte**

Når vi holder effektive pauser, vil vi få mere overskud. Vi vil bedre kunne vurdere opgaver kvalificeret, få større overblik og mere overskud til at samarbejde med andre.

Vi får også lettere ved at løse opgaverne på det professionelle niveau, som er muligt med den tid, der er til rådighed. Herudover får vi lettere ved at mærke, når vores grænse for, hvad vi kan klare af opgaver, er nået.

**“ Det er forskelligt hvilke typer pauser, som er virksomme for den enkelte, og det kan også variere i løbet af dagen**

Hvilken pause du har behov for, afhænger af hvad du fortager dig, når du ikke holder pause.

Har du f.eks. stillesiddende arbejde, kan en fysisk aktiv pause være godt. Har du en arbejdsdag med kontakt med mange mennesker, kan du have brug for en pause alene i stilhed.

Arbejder du meget alene, har du måske mere lyst til at drikke en kop kaffe med andre.

### Skab mentale og fysiske pusterum:

Det kan være alt fra en minipause på 2 min. til en god frokostpause, hvor du kan koble af og fordøje maden.

- Skab fysisk rum for pauser
- Overvej udendørs pauser evt. gående
- Legitimer at man kan holde pause alene
- Aftal at det er i orden at holde pauser fra forstyrrelser. F.eks. kan man slukke sin telefon i bestemte tidsrum

To af de hyppigste årsager til sygemeldinger i Danmark er rygsmerter og psykiske udfordringer. Aktive fysiske pauser kan være med til at forebygge sygemeldinger og samtidig være gode for det sociale fællesskab på arbejdspladsen.

# 14 Råd om digitale vaner

Gode digitale vaner og digital kultur kan skabe tid og overskud i arbejdet. Omvendt kan vi have udviklet arbejdsvaner og -kulturer, som stjæler vores opmærksomhed og arbejdstid i løbet af dagen. Her er en række konkrete råd, som du med fordel kan være opmærksom på ift. digitale vaner.

## Mestring af software

Det er vigtigt at overveje, om både ledere og medarbejdere mestrer den software, som I benytter. Det kan være lige fra specialprogrammer til basis software som skrive- og mailprogram.

Kender I funktionerne godt nok eller sidder den enkelte med selvlærte kompetencer, som måske ikke er tidssvarende?

Der kan være meget tid at spare på et kort kursus. Man kan have udviklet måder at håndtere f.eks. mails på, som er unødvendigt energikrævende.

Måske ligger alle mails i samme indbakke, som derfor både har funktion af arkiv, huske-liste (mails med flag) og postkasse for nye mails.

## Åbne feedback-loops

Når vi sender en mail, sms eller deler en status på de sociale medier, opstår der et åbent feedback-loop. Det er det vindue, som opstår, fra vi sender en besked, til vi får svar. I dette mellemrum føler vi en trang til at tjekke, om der er kommet svar.

Vi bruger altså energi efter at have afsendt beskeden. Efter et stykke tid retter vi opmærksomheden mod andre aktiviteter. Når der så kommer svar, bruger vi igen energi på at forholde os til indholdet. Måske forstyrrede det en anden opgave?

Ofte kræver afklaring af faglige spørgsmål flere mails frem og tilbage. Dette stjæler måske flere mentale ressourcer, end vi er klar over?

“**Åbne feedback-loops tiltrækker sig rigtig meget af vores opmærksomhed**

Anders Colding-Jørgensen

**Så overvej om nogle beslutninger lettere afklares via korte personlige møder eller over telefonen. Vær varsom med hvor mange feedback-loops du åbner.**



### Indfør mail- og kalenderpolitik

– som sikrer, at mails ikke bliver en stressfaktor og stjæler unødvendig tid.

- Hvem skal CC på mails hvornår?
- Faglige diskussioner og negativ feedback kan foretages ansigt til ansigt i stedet for på mail
- Hvornår og hvor ofte markeres emails som vigtige?
- Fjern lyde og notifikationer fra mails på PC og telefonen, så det ikke forstyrrer dig selv og kollegaerne.
- Alle udfylder kalenderen evt. med privatindstillinger, så man blot kan se, hvornår kollegaerne ikke er tilgængelige. Dette gør planlægning af møder lettere.
- Hvis noget haster, skal man ringe, så det ikke forventes at folk tjekker mails hele tiden.
- Opfordre til at man aktivt vælger bestemte tidspunkter på dagen at tjekke mails og ellers lukker programmet, så det ikke stjæler opmærksomhed gennem hele arbejdsdagen. Tjek evt. om morgenen og lige efter frokost.

**KOLLEGA-TO-GO**

**FORMÅLET**  
At styrke fællesskabet, størrelsesforholdet og relationerne på tværs af et team. At skabe rum for nye relationer.

**HVORNÅR KAN DET BRUGES?**  
Når hybridarbejde træner på fællesskabet og kontakten på tværs i teamet. Ved tilbagevenden fra erlov, barsel, sygdomstilstand eller rykninger. Som en modererende ordledning til at møde fysisk op på kontoret.

**KONCEPT**  
Medarbejdernes sættes vilkårligt to og to og ind i minutters gåtår. Medarbejdernes selv indholdet i mødet.

**TILPAS DET TIL JERES HVERDAG**  
Teamet vælger selv dag, tidspunkt og frekvens for gåturene. Hvis et af de gåturene skal luges, for at det vejer for jer. Brug telefonen på gåturen, hvis gå-møkkene ikke mødes fysisk.

**DÅRLIGE UDFORDRINGER FOR GØRE DET**  
Vi har ikke tid til det. Eksperimentet i Nord produktivitet blev trods for gåturene – blev lagt ekstra timer opbevare endda, det meste gønde der nærmest igen en ekstra tur.

**FORMÅLET**  
At styrke fællesskabet, størrelsesforholdet og relationerne på tværs af et team. At skabe rum for nye relationer.

**HVORNÅR KAN DET BRUGES?**  
Når hybridarbejde styrker videndeling, størrelsesforhold og trivsel. Når teamet er forstærket på flere lokationer – og stadig har brug for at føle sig som ét team. Når det team ikke føles som et team. Måske er i lidt for mange, måske er i præget af fast etablerede grupper og relationer i teamet.

**HYBRID PULS**

**FORMÅLET**  
At få et stærkt, digitalt distribueret team til at fungere som et stærkt fagligt og kollegialt fællesskab.

**KONCEPT**  
Tre enkle greb til at strukturere med c og trivsel i det virtuelle arbejdsliv, hvor vi i samme sted på so

**TILPAS DET TIL JERES HVERDAG**  
Styrk værdi og effekt af mødet ved, at I som team selv formulerer målet og medlems indhold. Lav mini-evalueringer hver 2. uge, så I kan holde styr på og tilpasse arbejdet. Tænk det som en indsats, hvor det vil føles som en vektabelt ny rutine i løbet af seks-otte uger.

**HVORNÅR KAN DET BRUGES?**  
Når hybridarbejde styrker videndeling, størrelsesforhold og trivsel. Når teamet er forstærket på flere lokationer – og stadig har brug for at føle sig som ét team. Når det team ikke føles som et team. Måske er i lidt for mange, måske er i præget af fast etablerede grupper og relationer i teamet.

**FORDYB DIG TIL MERE ENERGI OG ARBEJDSGLEDE**

**KONCEPT**  
Sådan kommer du i gang:

- 1) Tjek din fordybelsestilstand i kalenderen.
- 2) Book et antal timer i din kalender til fordybelse. Det kan være én time hver dag eller to sammenhengende timer én dag. Find ud af, hvad der virker bedst.
- 3) Tjek om du har vigtige møder i kalenderen.
- 4) Book en fordybelsestid og gå i gang.

**FORMÅLET**  
At få mere energi og arbejdsglæde gennem fordybelse.

**HVAD HAR FORDYBELSESTID GJORT FOR ANDRET?**  
Bedre og mere effektiv opgøvelser. Mere energi og overskud til både arbejde og fritid.

**HVORNÅR ER FORDYBELSE GODT?**  
Når tiden styrer jer, i stedet for I styrer tiden. Når mails, ad hoc-opgaver og møder øder af jeres arbejdstid. Hvis I skal løse svære opgaver, som er vanskelige at få samlet tanker om.

**SE MERE PÅ**  
<https://futureworklab.dk/foretagelse/>

Mere viden og spørgsmål

Forsikringsforbundet FA Forsikringsforbundet Forsikringsforbundet Future Work Lab Velly Foreninger

Et dansk projekt kaldet Future Work Lab har udviklet en række gratis værktøjer til fokus og fordybelse i det digitale arbejdsliv <https://futureworklab.dk/redskaber/>



## Råd om søvn

Når du sover, genopbygger du dine kropslige, mentale og sociale ressourcer. Søvn igangsætter positive effekter i ro-og-hvile-systemet hvor cellerne opbygger energi, optagelsen af næring og fordøjelse forbedres og immunforsvaret styrkes. Således kan god søvn både forebygge og mindske negative effekter af stressede perioder.

### Døgnrytme

Det er forskelligt fra person til person hvor mange timers søvn vi har behov for, og hvornår på døgnet vi sover bedst.

Nogle er friske tidligt om morgenen, mens andre først er rigtigt vågne omkring kl. 9-10. Nogle har behov for at komme i seng senest kl. 22, mens andre først er trætte kl. 02. Vores døgnrytme er biologisk bestemt og varierer også i løbet af livet.

### Mærk efter – hvad har du brug for?

Du kan med fordel også tage højde for din døgnrytme i planlægningen af dit arbejde. Hvornår på døgnet har du mest energi? Hvornår vil du gerne starte arbejdsdagen, og hvordan sikrer du overskud til andet end arbejde?

### Søvn & Stress

Søvnproblemer er et typisk tegn på stress. Måske har du svært ved at falde i søvn, vågner for tidligt op og kan ikke sove videre, selvom du er træt.

Det kan også være du vågner brat op midt på natten og har svært ved at falde i søvn igen.

Det kan blive en ond spiral hvor stress forårsager søvnproblemer og manglende søvn stresser én.



### Sov godt – gode råd ved søvnproblemer

- Gå i seng om aftenen, når du er træt, også selv om du synes, det er tidligt.
- Spis eller drik ikke stimulanser sent om aftenen. Det kan f.eks. være kaffe, sort te eller alkohol. Måske kan det være en fordel at stoppe allerede om eftermiddagen med koffein.
- Lav ikke fysisk eller stressende arbejde lige før sengetid.
- Motioner i løbet af dagen, og undgå at motionere sent om aftenen, da det kan gøre det svært at falde i søvn.
- Begynd at meditere. Meditation kan reducere søvnproblemer og forbedre søvnkvaliteten.
- Køb et vækkeur, så du ikke udsættes for mobiltelefonens lys og forstyrrelser i løbet af natten. Så kan du også se klokken uden at blive forstyrret af sms'er eller notifikationer. Alternativt kan du sætte din tlf. på flytilstand.

# Tak dig selv og andre

Taknemmelighed som livsstil påvirker vores lykke og velbefindende i overraskende stor grad. Forskning viser at taknemmelighed og det at hjælpe andre påvirker vores hjerne og krop eks. ved at frigøre dopamin, som er et naturlig belønningsstof i kroppen.

**Taknemmelighed er på forunderlig vis med til at åbne livets muligheder og samtidig gøre os glade for det, vi har.**

Forskning viser, at mennesker, som oplever høje grader af taknemmelighed er mere tilbøjelig til at:

- ✓ Tage bedre vare på sig selv fysisk og mentalt.
- ✓ Have bedre mental opmærksomhed.
- ✓ At være mindre stressede.
- ✓ Føle sig lykkeligere og mere optimistiske.
- ✓ Have et stærkere immunforsvar.
- ✓ Er bedre til at bevare et lysere perspektiv på fremtiden.
- ✓ Taknemmelighed giver ro og en generel fornemmelse af overskud og velvære

## Eksempler på metoder:

- Taknemmeligheds-dagbog – skriv 3 ting ned hver dag, som du har været glad for i løbet af dagen.
- Tænk på en person, der har hjulpet dig i dit liv. Det kunne være en ven, lærer, forældre eller en mentor. Brug et par minutter på at reflektere over måder, de har hjulpet dig og de fordele, du har opnået som følge heraf.
- Man kan også gå en tur i naturen eller i en have. Når du gør det, kan du tænke på alle de måder, naturen hjælper os med at opretholde livet på og gør os gladere og mere veltilpasse.
- Fokuser på at føle dig taknemmelig for den friske luft og vand, den fred som havet, eller søerne giver dig, eller skyggen af et træ.
- Lyt til en guidet meditation om taknemmelighed.
- Det kan også være en fordel, at fokusere på det du er taknemmelig for om aftenen, inden du skal sove. Det kan give længere og roligere søvn.





# Referencer

Anders Colding-Jørgensen (2019). Hov, et egern!  
Gyldendal

Anders Raastrup Kristensen, Camilla Kring, Christine Ipsen, Janne Skakon, Ligaya Dalgaard, Tanja Kirkegaard, Vivi Bach Pedersen og Yun Ladegaard (2019). Ni anbefalinger - Tænk tanken Bæredygtigt Arbejdsliv. [www.bæredygtigtarbejdsliv.nu](http://www.bæredygtigtarbejdsliv.nu)

Anders Trillingsgaard (2015). Ledelsesteamet gentænkt. Dansk Psykologisk Forlag.

Camilla Kring (2021). Find din døgnrytme. Grønningen1

Christian Gaden Jensen (2015). Åben og Rolig. Strandberg Publishing

Janne Skakon (2010) Well-being and stress among leaders and employees: How does leader stress affect employee stress and well-being? Ph.d. afhandling. Institut for Psykologi, Københavns Universitet.

Janne Skakon & Tanja Kirkegaard (2017). Dialog skaber vejen. I Sandberg Bossen J. (Red.). Klædt på til ledelse. Stress - et ledelsesansvar? (s. 37-44). FOA.

Janne Skakon & Yun Ladegaard (2021). Arbejdsmiljø. I Drøschler, M. (Red.). Organisationer i en overgangstid: Håndbog for ledere (s. 157-178, 1. udg.). København: Dansk Psykologisk Forlag.

Janne Skakon, Tage Søndergaard Kristensen, Karl Bang Christensen, Thomas Lund, Merete Labriola

(2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, Vol. 38, No. 2, 01.02.2011, p. 103-109.

Kennon M. Sheldon, Todd B. Kashdan, Michael F. Steger (2011). *Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward*. Oxford University Press, Inc.

Tanja Kirkegaard & Janne Skakon (2018). Stressforebyggelse - anbefalinger til ledere. *Arbejdsmedicin*, Hospitalsenheden Vest.

Yun Ladegaard (2018). Work-related mental disorders: A quantitative and qualitative investigation of employees and managers experiences at the workplace and in the Worker's Compensation System. Ph.d. afhandling. Institut for Psykologi, Københavns Universitet.

Yun Ladegaard, Janne Skakon, Andreas Friis Elrond & Bo Netterstrøm (2019). How do line managers experience and handle the return to work of employees on sick leave due to work-related stress? A one-year follow-up study. *Disability and Rehabilitation*, 41(1), 44-52

Yun Ladegaard, Pernille Rasmussen, Malene Friis Andersen & Bo Netterstrøm (2017). *Kort & godt om STRESS*. (2. udg.). Dansk Psykologisk Forlag.

# Hvem står bag lederhåndbogen

## Forfatterne

**Yun Ladegaard Ph.d., Erhvervspsykolog**  
Direktør for Erhverv & Økonomi i Fonden Mental Sundhed. Har forsket i over 12 år indenfor arbejdsrelateret stress, forebyggelse og behandling, samt den gode tilbagevenden til arbejdet efter stress. Har i dag fokus på forebyggelse af stress for ledere og medarbejdere.  
Kontakt: [yla@fondementalsundhed.dk](mailto:yla@fondementalsundhed.dk)

**Janne Skakon Ph.d., Erhvervspsykolog**  
Instruktør og konsulent i Fonden Mental Sundhed – Erhvervsrettede indsatser. Har forsket i ledelse og stress siden 2006, og formidler viden omkring sundt arbejdsmiljø og forebyggelse. Ekstern lektor, Institut for Psykologi, Københavns Universitet.  
Kontakt: [jsk@fondementalsundhed.dk](mailto:jsk@fondementalsundhed.dk)

## Om Fonden Mental Sundhed

I Fonden Mental Sundhed arbejder vi for mental sundhed – for hele befolkningen.

Vi bygger bro mellem forskning og praksis og sikrer at mental sundhed på arbejdspladser, i fagforeninger, a-kasser og i forsikringsselskaber baseres på faglig viden.

Vi etablerer samarbejde mellem forskere og praksis, leverer forskningsbaserede indsatser, og arbejder direkte med medarbejdere, ledere, unge og ældre. Det kan vi, fordi vi har et stærkt fagligt fundament og mere end 10 års forsknings- og praksiserfaring inden for netop dette område.

Fondens medarbejdere er et stærkt team af forskere, erhvervspsykologer, studerende og specialister inden for Fondens arbejdsfelt. Dertil har vi over 90 Åben og Rolig certificerede psykologer i hele landet.

Se mere på [Fondementalsundhed.dk](https://fondementalsundhed.dk) og tilmeld dig vores nyhedsbrev – så får du invitationer til vores gratis arrangementer og kan følge vores aktiviteter.



---

**Velliv  
Foreningen**

---

Udgivet af Fonden Mental Sundhed  
15. juli 2022, København  
Grafisk opsætning: Marianne Larsen  
Billeder: Unsplash og Colourbox

Udviklingen af denne guide er finansieret gennem donation fra Velliv Foreningen

Tak for inspiration til Christian Gaden Jensen Ph.d. og Sundhedspsykolog. Hovedudvikler af Åben og Rolig Metoden

---