

Stress hos ledere i Danmark

16. oktober 2002

Indledning

Lederjobbet er præget af høje krav og store personlige udfordringer. Det er netop det, der gør lederjobbet til et job, som mange ledere er yderst tilfredse med. Udfordringerne og de spændende arbejdsopgaver vil mange ikke undvære, samtidig med at selve lederjobbet også betyder stor personlig udvikling for mange.

Men i nogle tilfælde overstiger kravene de ressourcer, den enkelte leder har, og så opstår stress i forskellige former. I enkelte tilfælde vokser problemerne sig store, og lederen må forlade lederjobbet, eventuelt efter en længerevarende sygemelding.

Ledernes Hovedorganisation har i samarbejde med Psykiatrisk Forskningsenhed på Hillerød Sygehus lavet en større videnskabelig undersøgelse af niveauet af stress hos ledere. Formålet var at finde ud af:

- hvor udbredt helbredspåvirkende stress er hos ledere.
- hvilke forhold i lederjobbet, der kan have betydning for alvorlig stress.
- hvad ledere gør for at reducere stress-symptomer.
- om helbredspåvirkende stress kan være en årsag til, at ledere stopper lederjobbet.
-

Resultaterne bliver beskrevet i kort form i dette hæfte.

Dette hæfte giver også gode råd til, hvordan offentlige og private ledere, arbejdspladser og de ansvarlige bestyrelser og politikere kan håndtere stress i ledelsessammenhæng. Resultatet af undersøgelsen viste nemlig, at halvdelen af lederne har det glimrende og er godt tilfredse med deres job. Men den anden halvdel føler sig stressede i højere eller mindre grad. Ti procent af lederne er decideret ramt af et udbrændtheds-syndrom eller har helbredsproblemer på grund af stress. Ti procent er ikke nødvendigvis en høj procentsats. Men omregnet bliver det til rundt regnet 23.000 ledere, der er så belastede af deres arbejde, at de løber en meget stor risiko for en stresskollaps, som kan føre til, at de må forlade lederjobbet. Ti procent er for mange - og vi håber, at dette hæfte og undersøgelsen af ledernes stress kan medvirke til at få det tal ned.

Ledernes Hovedorganisation, Oktober 2002.

1. Hovedkonklusioner

Undersøgelsen inddrog både nuværende og tidligere ledere. Undersøgelsen skelner mellem to former for stress, nemlig det udbrændthedsrelaterede stresssyndrom og helbredsrelateret stress.

Stress-syndromet er defineret som den negative tilstand, hvor lederen har meget lav livskvalitet, hvor der findes egentlig depression og hvor stress-symptomerne findes i udpræget grad.

Hvis man samler de grupper, der er alvorligst ramt af stress, enten af stress-syndromet eller helbredsrelateret stress er det 10 procent af de nuværende ledere og 23 procent af de tidligere ledere, der er så påvirkede af stress, at de er på vej til at blive uarbejdsdygtige.

Hvis man samler gruppen af ledere, der er truede enten af helbredsrelateret stress eller af udbrændthedsrelateret stress, så er der også en stor gruppe på omkring halvdelen af lederne, både tidligere og nuværende, der er i risikogruppen. Lederne i denne store gruppe har varierende grader af ubehag forårsaget af stress, men ingen er endnu ramt af stress-syndromet.

Problemet er altså så stort, at det kræver en stor indsats fra lederne selv, fra den øverste ledelse og bestyrelser på arbejdspladserne, hvis ikke en væsentlig del af de nuværende ledere skal forsvinde fra lederkarrieren.

Ledernes Hovedorganisation mener, at undersøgelsen bør få både virksomhederne og lederne til selv at tage stress langt mere alvorligt. Stress angriber ikke kun den enkeltes helbred og livskvalitet. Det angriber også den organisation, hvor lederen arbejder. Stressede ledere er dårligere til at træffe beslutninger, og det påvirker medarbejdernes motivation og produktivitet. En stresset leder er en stækket leder, og stress smitter.

2. Hvad er stress

Stress opstår, når kravene til én overstiger de ressourcer, man har. Hver gang, man møder en ny udfordring, reagerer kroppen automatisk og forsøger at genoprette balancen, så der er balance mellem kravene og ressourcerne. Det kan beskrives ved følgende model:

Krav-/ressourcer modellen

Figur mangler.

Kravene kan deles op i følgende hovedgrupper

- Egne krav
- Krav fra arbejdspladsen
- Krav fra kunder/brugere

Ressourcer handler både om arbejdsmiljøfaktorer som social støtte, indflydelse på eget arbejde, kontrol over opgaverne, men kan også handle om hver enkelt persons styrker og svagheder, adgang til rådgivning, medarbejdernes kompetence og udvikling.

Når kravene overstiger ens ressourcer, kan man dele stress op i kortvarig og langvarig stress. I begge tilfælde mobiliseres kroppens alarmberedskab, stresshormoner og nervesystem. Ved kortvarig stress falder alarmberedskabet igen, og kroppen genopbygges og slapper af igen. Et kortvarigt alarmberedskab kan give en fornemmelse af high performance, et flow, hvor man er på tæerne, tændt og energisk. Kroppen og hjernen arbejder godt, og man føler, at man har styr på situationen.

Ved langvarig stress er kroppen i konstant alarmberedskab, og krop og psyke begynder at blive slidt. Langvarig stress er - uanset hvor sjovt og spændende arbejdet er imens - på ingen måde sundt. Tværtimod.

Grænsen mellem den gode og udfordrende tilstand hvor man er tændt og effektiv til en farlig form for overbelastning er flydende. I nogle tilfælde sker ændringen fra den gode fornemmelse til en dramatisk kollaps, på grund af overbelastning, meget hurtigt. Skal man blive i den gode tilstand af et godt præstationsniveau, hvor man kan løse store udfordringer, kræver det at man slapper af imellem toppræstationerne. Kroppen skal restituere, og det tager til tider længere tid, end man umiddelbart tror.

Kendetegnene ved stress kan ses på nedenstående liste

Følelsesmæssige tegn:

- Angst: Føler sig truet og presset, sårbar over for kritik, utilstrækkelighedsfølelse, skyld og skam, lav selvfølelse, nervøsitet, ensomhed.
- Vrede: Aggression, frustration, irritabilitet, rastløshed.
- Manglende energi og humør: Apati, kedsomhed, depression, træthed, dårligt humør, tristhed, uoplagthed.
- Psykologiske forsvar: Overkompensation og fornægtelse.

Adfærdsmæssige tegn:

- Går til yderligheder: Overdreven indtagelse af mad, appetitløshed, overdreven indtagelse af alkohol, hyppig rygning, medicinmisbrug.
- Følelsesmæssige udbrud: Humørsvingninger, nervøsitet, impulsiv adfærd, eksalteret tale, nervøs latter, rastløshed og dirren, skælven.
- Social tilbagetrækning: Manglende lyst til samvær med andre, ansvarsforflygtigelse, manglende lyst til sex.
- Adfærd på arbejdspladsen: Ulykkestilbøjelighed, sløseri, ustabil arbejdskraft og nedsat præstationsniveau, skaber konflikter, ubeslutsom, øget sygefravær, hyppige fysiske klager.

Kognitive (tankemæssige) tegn:

Ude af stand til at træffe beslutninger og koncentrere sig, svært ved at tage flere indtryk ind ad gangen, perceptionsforstyrrelser, tunnelsyn (begrænset perifert syn, normalt syn i centrum), hyppige forglemmelser, mental blokering, lav stresstolerance.

Fysiologiske tegn:

Forøget indhold af adrenalin, noradrenalin og kortisol i blod og urin, forøget blodsukkerniveau, forøget hjerteslag og blodtryk. Det fremkalder følgende kendetegn: Tørhed i munden, svedudskillelse, udvidelse af pupiller, stakåndethed, uro i kroppen.

Ubehag som varme- og kuldefornemmelser, klump i halsen, følelseløshed og prikken i hænder eller ben, ildebefindende og svimmelhed, trykken for brystet, "sug i maven", spændingshovedpine.

Sundhedsmæssige tegn/omkostninger:

En lang række sygdomme som mave-tarmsygdomme, hjertekar-sygdomme, luftvejssygdomme, hudsygdomme, sygdomme i immunsystemet og psykiske sygdomme, især angst og depression.

Organisatoriske tegn/omkostninger:

Sygefravær, svage samarbejdsrelationer, lav produktivitet, høj ulykkesrate, stor medarbejderudskiftning, en organisationskultur hvor fjendtlighed flourerer, manglende jobtilfredshed.

Årsagerne til stress er lige så mangfoldige som kendetegnene. En af de modeller, der bliver brugt til at forklare, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø påvirkes positivt eller negativt, er vitaminmodellen. Den handler om, at ligesom mangel på vitaminer kan give sygdomme, kan vitaminer i for store doser være sundhedsskadelige. Skal arbejdsmiljøet være godt, handler det om at dosere den rigtige mængde af de faktorer, der påvirker det psykosociale arbejdsmiljø.

Optimale forhold

Krav:

- Klarhed
- Udfordring

Udviklingsmuligheder:

- Udvikles og bruges

Arbejdets tilrettelæggelse:

- Variation
- Mening og sammenhæng
- Klarhed i arbejdsrollen
- Tydelig feedback - klarhed i kommunikationen
- Indflydelse og kontrol over eget arbejde
- Målopfyldelse

Samarbejde:

- Tydelig og omsorgsfuld topledelse
- Støtte til selvværd
- Værdsættelse og anerkendelse fra andre
- Tilhørsforhold socialt
- Social kontakt

Værdsættelse:

- Feedback
- Organisatorisk betydning
- Sammenhæng mellem indsats og resultat

Belastende forhold

Krav:

- Uklarhed
- For små eller for store krav
- Modstridende krav

Udviklingsmuligheder:

- For store krav til ny viden og kunnen

Arbejdets tilrettelæggelse:

- Overstimulation
- Opsplittede opgaver uden sammenhæng
- Snæver lederrolle, usikkerhed om forventninger, rollekonflikter
- Manglende eller modsigelsesfyldt feedback.
- Manglende indflydelse og kontrol/for stor ansvar
- Uafsluttede og udflydende opgaver.

Samarbejde:

- Utydelig og "uretfærdig" topledelse
- Manglende støtte
- Manglende anerkendelse og respekt
- Konflikter med medarbejdere
- Manglende kontakt

Værdsættelse:

- Manglende viden om betydningen af egen indsats

Nogle af de arbejdsforhold, som normalt opfattes som positive, kan i for store mængder være skadelige. For eksempel kan et ønske om udvikling blive til en belastning, fordi det medfører for store krav til ny viden og kunnen. Eller et ønske om kontrol og indflydelse kan medføre for stort ansvar. Skiftende opgaver kan blive til overstimulation. Især for ledere gælder det, at store udfordringer, skiftende opgaver og indflydelse og kontrol over eget arbejde er en del af deres daglige arbejde. Det er også en del, som de fleste ledere glæder sig over. Men i nogle tilfælde oplever ledere, at kravene vokser hurtigere end lederens ressourcer i form af kompetencer og handlemuligheder kan følge med. Resultatet er stress.

3. Stress-syndromer hos lederen

Undersøgelsen opererer med to forskellige stressformer: helbredsrelateret stress og udbrændthedsrelateret stress. Helbredsrelateret handler om de fysiske følger, lederne kan opleve efter stress, mens udbrændthed mere handler om de psykiske følger. I dette hæfte skelnes ikke mellem de to former, men problemerne beskrives samlet.

De væsentligste resultater er, at ti procent af de nuværende ledere er hårdt ramt af stress. Det vil sige, at hver tiende, eller cirka 23.000 aktive ledere, går rundt på arbejdspladsen på kanten af en stresskollaps. Undersøgelsen har brugt meget stramme definitioner, og der er tale om direkte arbejdsrelateret stress. Blandt de tidligere ledere var 23 procent kraftigt påvirkede af stress, da de stoppede deres lederkarriere. Kraftigt påvirket eller alvorligt truet betyder i undersøgelsen, at de er udbrændte, eller at deres helbred er alvorligt forringet.

De er præget af at have en stor del af følgende problemer:

Behandlingskrævende depression, det vil sige, at de har mange svære depressions-symptomer, for eksempel:

- Tristhed
- Manglende interesse
- Er trætte
- Mangler energi

Mange stress-symptomer, for eksempel:

- Hovedpine
- Koncentrationsbesvær
- Blokering af kreativitet og produktivitet
- Perioder med irritabilitet eller utålmodighed
- Vredesudbrud, som man ikke kan kontrollere
- Skyldfølelse eller selvbefredelser.

Lav livskvalitet, det vil sige mangel på:

- at være glad og i godt humør
- at føle sig aktiv og energisk
- at føle sig rolig og afslappet
- at vågne frisk og udhvilet
- at have en dagligdag, der er fyldt med ting, der interesserer.

Endelig har de ledere, der er på vej til en stresskollaps, ofte et lavt selv vurderet helbred.

Forekomsten af fysisk eller psykisk helbredspåvirkende stress hos ledere

Figur mangler

Udover de ledere, der er på vej til at blive uarbejdsdygtige på grund af stress, er der en gruppe af ledere, der er truede af stress. Omkring halvdelen af både de nuværende og tidligere ledere er i risikogruppen. Det vil sige, at de har mindst et af følgende kendetegn:

- En høj forekomst af stress-symptomer
- Lav livskvalitet
- Flere depressionssymptomer
- Et dårligt selv vurderet helbred.

Hvis man sammenligner lederne med normalbefolkningen, får man følgende tabel:

Nuværende ledere	Tidligere befolkningen	Normal	ledere
-------------------------	-------------------------------	---------------	---------------

Figur mangler

Ud af skemaet kan man se, at både de nuværende aktive ledere og de tidligere ledere i stort omfang har flere problemer med stress end normalbefolkningen. Især er der fire gange så mange tilfælde af behandlingskrævende depression hos de tidligere ledere som normalt.

Blandt de nuværende ledere er der væsentligt flere, der har stærkt nedsat livskvalitet, mange stresssymptomer og et påvirket helbredsforløb.

Der er ingen klar forskel på, hvilket niveau lederen er på, hvis man undersøger hvilke grupper af ledere, der er mest stressede. Gruppen af svært belastede ledere har stort set lige mange topledere, mellemledere og førstelinieledere. Det er først, når man begynder at se på årsagerne til stress, at der er forskel på de forskellige ledelsesniveauer.

4. Livsbegivenheder, der stresser

Både positive og negative livsbegivenheder betyder, at man skal koncentrere sig og bruge ekstra energi i privatlivet. Undersøgelsen har set på, om der er forskel på, hvordan de ledere, der er stressede, og de, der ikke er, oplever livsbegivenheder, der kan spille ind på stressniveauet.

Livsbegivenheder, som kan stresser alvorligt er:

- Dødsfald i familien
- Separation/skilsmiss
- Egen indlæggelse på hospital
- Egen alvorlig sygdom
- Familiemedlems indlæggelse på hospital
- Alvorlig sygdom i familien
- Arbejdsløshed
- Nyt job
- Flytning

Der var ingen klar forskel på antallet af livsbegivenheder mellem de nuværende og tidligere ledere. Livsbegivenheder spillede en rolle for de tidligere ledere, der var stressede, men ikke for de nuværende ledere, der er stressede. Der er en sammenhæng mellem livsbegivenheder og stress i det hele taget - de stressede grupper af ledere har oplevet flere livsbegivenheder. Men man kan ikke ud fra undersøgelsen sige, om det er livsbegivenheder, der er årsag til stress, eller om stress er årsag til livsbegivenheder.

5. Stressfremkaldende faktorer

De arbejdspsykologiske faktorer, der fremmer stress, er:

- Krav og belastning
- Samarbejds- og rollekonflikter
-

Stressniveauet stiger altså, hvis den enkelte oplever for store krav og for stor arbejdsmængde, samarbejdsconflikter og rollekonflikter. Stressniveauet kan holdes i ave, hvis andelen af stresshæmmende faktorer er tilstrækkeligt store.

Undersøgelsen viste, at lederne oplever stadig mere komplicerede opgaver i en stadig mere kompliceret tid. Derudover bruger især toplederne mange arbejdstimer, og antallet af arbejdstimer blandt alle ledere er steget de senere år.

Meget tyder på, at lederne i forsøget på at leve op til kravene som leder tager en pæn bid af fritiden i brug. Endnu klarer flertallet af lederne kravene, men det sker ved at bruge en stadig større del af perioden efter normal arbejdstid, ikke kun på selve arbejdspladsen, men også ved at tage arbejdet med hjem.

6. Stresshæmmende faktorer

De faktorer, der nedsætter stressniveauet, er:

- Indflydelse
- Medbestemmelse
- Rolleklarhed
- Forudsigelighed
- Social støtte
- Socialt fællesskab
- Jobtilfredshed

Ledernes Hovedorganisation forventede, at lederne ville have en høj grad af indflydelse på deres jobindhold og beslutningsfrihed i arbejdet. Men undersøgelsen viste, at det ikke var tilfældet. Sammenligner man med gennemsnitlige lønmodtagere, har mange mellemledere og førstelinieledere samme niveau af indflydelse. Topledere ligger højere og har mere indflydelse.

Generelt har lederne en mindre grad af kontrol over deres arbejde end forventet, og mindre kontrol end lønmodtagerne generelt. Den gennemsnitlige lønmodtager oplever altså i højere grad at have kontrol over arbejdet, end lederen oplever.

For lederne gælder det, at jo højere lederniveau man har, jo flere af de arbejdspsykologiske faktorer er tilfredsstillende. Toplederne oplever den største grad af jobtilfredshed, indflydelse, forudsigelighed, rolleklarhed. Toplederne oplever også de største krav, har den længste arbejdstid og oplever den største arbejdsmængde. Men det bliver i nogen grad opvejet af de andre faktorer som gør, at toplederne i stort omfang er tilfredse med deres arbejde.

Førstelnielederne oplever modsat den mindste grad af socialt fællesskab, har mindst indflydelse, mindst jobtilfredshed, mindst forudsigelighed og mindst rolleklarhed. De oplever også den laveste grad af krav og har den mindste arbejdsmængde og bruger mindst tid på arbejdet i forhold til topledere og mellemledere.

Generelt konkluderer undersøgelsen, at de ledere, der er stressede, er kendetegnet ved følgende:

- De har været udsat for store ændringer i deres virksomhed. Ændringerne stiller nye krav til lederne.
- Lederne skal kæmpe for at nå de fastsatte mål og har svært ved at leve op til virksomhedens mål.
- De får urimelige tidsfrister og møder stadig højere krav til kompetence.
- De møder store krav og har stor arbejdsmængde.
- De oplever arbejdet som følelsesmæssigt belastende.
- De oplever en højt niveau af modstridende krav.
- Arbejdstiden er lang og bliver stadig længere, især for toplederne.
- Arbejde og fritid er ikke i balance. De oplever, at det er en kilde til stress at finde tid til venner og familie.
- De har mindre indflydelse.
- De oplever en mindre grad af rolleklarhed
- Deres job er ikke overskueligt og forudsigeligt.
- De mangler information
- De har flere konflikter og mangler støtte især fra nærmeste overordnede.
- De har dårlige udviklingsmuligheder
- De er mere utilfredse med arbejdet.

De ledere, der er raske og ikke stressede, er kendetegnede ved følgende:

- De har været udsat for store ændringer i deres virksomhed. Ændringerne stiller nye krav til lederne.
- De har lange arbejdsdage.
- De skal kæmpe for at nå de fastsatte mål.
- De har en passende arbejdsomfang.
- De oplever en stor grad af indflydelse.
- Deres job er generelt mere forudsigteligt og har større grad af rolleklarhed.
- De ved, hvad der forventes og oplever at møde klare krav.
- De får hjælp, støtte og opbakning fra kolleger.
- De har gode udviklingsmuligheder.
- De er mere tilfredse med arbejdet.

7. Håndtering af stress

Stress kan håndteres på flere forskellige måder. Undersøgelsen deler stresshåndtering op i en problemfokuseret og en følelsesfokuseret måde at håndtere stress på. Den problemfokuserede håndtering har til formål at løse problemerne og udvide individets handlemuligheder. Strategien retter sig mod direkte handling og positiv tænkning: Problemløsning, informationssøgning, konfrontation med problemet for at løse det.

Det er en aktiv strategi.

Den følelsesmæssige håndtering har til formål at beherske følelser og ubehag efter pres og vil ofte være forbundet med handlingshæmning. For eksempel undskyldninger for ikke at handle, passiv bearbejdning som inkluderer psykologiske mekanismer som for eksempel fornægtelse, projektion, fortrængning. Den følelsesmæssige håndtering er en passiv form, der ofte også forsøger at lindre ubehaget med for eksempel indtagelse af alkohol og forøget rygning.

Undersøgelsen har haft mest fokus på den følelsesmæssige håndtering og undersøgelsen viste, at der ikke er de store forskelle på, hvordan tidligere og nuværende ledere håndterer stress.

Hos de ledere, der er stressede, er der imidlertid et markant større forbrug af smertestillende midler og et noget større forbrug af tobak, alkohol, opkvikkende midler og beroligende midler.

To tredjedele af lederne taler ikke med deres egen leder om stress, hvilket er en usund måde at håndtere stress på. At tale med sin overordnede er en forudsætning for at løse problemerne og vil være en aktiv, problemfokuseret håndtering, som kunne sænke stressniveauet. Til gengæld taler de fleste ledere meget med familie og venner om problemerne.

Noget kunne tyde på, at der er en for lille grad af åbenhed om stress i de danske virksomheder. Stress er stadig et individuelt problem, som den enkelte leder i meget lille grad går til sin chef med. Der er ikke nogen tvivl om, at en stor del af de tidligere ledere havde været i et lederjob i dag, hvis virksomheden havde været mere opmærksom på stressproblemerne.

8. Sammenfatning og konklusion

Mange ledere er meget tilfredse med deres job som leder. Det er spændende, afvekslende og udfordrende, og man har både ansvar og indflydelse. For mange ledere er der tale om "verdens bedste job".

Undersøgelsen bekræfter også, at en stor del af de aktive ledere har det fint. Men undersøgelsen viser samtidig, at en del af de aktive ledere allerede er ramt af alvorlig stress, og en stor gruppe er i farezonen for at blive ramt. Blandt disse grupper vil der være en række ledere, som må forlade lederjobbet, enten frivilligt

mens tid er eller tvunget, fordi de blandt andet ikke kan fungere som ledere mere på grund af dårligt helbred eller psykologiske problemer.

9. Gode råd til stress-forebyggelse og -håndtering

Ledernes Hovedorganisation kan ud fra undersøgelsen konkludere, at problemet bør tages alvorligt. Indsatsen kan komme både fra virksomhedernes/arbejdspladsernes side, og fra den enkelte leders side.

Hvad kan den enkelte leder gøre? Den enkelte leder har selv et ansvar for sin egen situation og ofte også et beslutningsråderrum, der kan udnyttes.

Organisering af eget arbejde:

- Vær realistisk, når du sætter dine mål. En klar prioritering er tit nødvendig.
- Bliv bedre til at planlægge og tilrettelægge dit eget arbejde. I nogle tilfælde skal du selv tiltage dig den kompetence, du har fået, og træffe de nødvendige beslutninger.
- Sig fra - sig stop. Du skal sætte grænser for, hvor meget du kan nå - og på hvor kort tid. Ingen andre kan sige stop på dine vegne.
- Giv slip og uddeleger. Fokuser på ledelse og uddeleger i højere grad faglige opgaver.
- Mange opgaver, som lederen sidder med, kunne gives videre til medarbejdere, fordi de ikke er ledelsesopgaver.
- Kræv feedback. Bliv bedre til at kræve feedback og til at gå i dialog med din leder og dine medarbejdere.
- Sig nej på egne og medarbejdernes vegne. Det er dig, der skal være buffer for medarbejderne, så de ikke bliver overbebyrdede.

Familier og stress:

- Kompenser på andre områder. Kompenser for presset arbejde for eksempel i familien, fritiden, ved hjælp af andre interesser end arbejdet.
- Få en god balance mellem arbejde og fritid. Det er vigtigt, at familielivet fungerer.
- Giv og tag imod omsorg. Glæd hinanden.
- Forbered familien på merarbejde. Familien kan ofte godt forstå, at det er nødvendigt med et ekstra stærkt arbejdspress i en periode, men perioden skal netop være en periode og ikke en konstant tilstand. Afstem forventninger med henblik på arbejdslivets omfang. Der er ikke direkte sammenhæng mellem en lang arbejdsdag og succes i erhvervslivet.

Slap af:

- Lær stress-symptomerne at kende. Og tag symptomerne alvorligt ved at gear ned.
- Sørg for at få den nødvendige søvn, tid til afslapning og ferie. Et hårdt arbejdspress skal afløses af afslapning i længere tid, så både kroppen og psyken bliver restitueret. Det sker ikke på et par dage.
- Sæt tid af til dig selv - hver dag.

Forebyg stress:

- Tag ansvar for din egen uddannelse og udvikling. Du skal ofte selv tage initiativet.
- Hvis ikke din uddannelse harmonerer med de arbejdsopgaver, du skal løse, stiger dit stressniveau. Sørg for at du har den nødvendige viden til at løse opgaverne.
- At slække på et krav om uddannelse af loyalitet mod arbejdspladsen er at gøre både dig og arbejdspladsen en bjørnetjeneste.
- Skab netværk arbejdsmæssigt og privat. Netværk med andre ledere giver inspiration og støtte - også når problemer skal løses.

Hvis intet andet hjælper:

- Vær opmærksom på, om du er på rette hylde. Passer jobbet til dit temperament,
- eller slider det for meget? Er tiden løbet fra dig som leder, eller er vilkårene for arbejdet så problematiske, at det ikke er realistisk at kæmpe for at ændre dem?
- Søg væk i tide, hvis du ikke kan ændre forholdene. Lad være med at vente på, at
- kraftige stress-symptomer eller direkte udbrændthed tvinger dig væk fra jobbet.

Den enkelte arbejdsgiver har ansvaret for at tilrettelægge arbejdet, så de ansatte ikke bliver syge af jobbet. Virksomhedernes chefer og de ansvarlige politikere i amter og kommuner skal i højere grad:

- Bakke op om deres ledere
- Sætte fokus på de rammer og vilkår, lederne har.

Der er tre elementer, der har betydning for lederens rammer og vilkår:

1. Klare og tydelige mål og forventninger til lederens indsats. I for mange tilfælde arbejder lederne uden at have en klar fornemmelse af, hvilke forventninger, de skal opfylde. De har i for mange tilfælde ikke viden nok om, hvilke mål de skal nå. Det gælder blandt andet i forhold til produktion, personaleledelse, uddannelse, miljø, socialt ansvar.
2. Lederne skal have passende midler og ressourcer for at leve op til mål og forventninger. Det gælder ikke kun økonomiske ressourcer, men også kompetence, forstået som både evner/viden og som reel kompetence til at træffe de beslutninger, de har ansvar for. Det vil blandt andet sige, at de ikke skal underløbes ved at deres beslutninger ændres. Lederne skal have opbakning, passende tidsfrister til opgaverne, den nødvendige uddannelse til at udføre jobbet, kvalificeret personale, brugbare ledelsesredskaber, mulighed for vejledning og rådgivning. Endelig kan arbejdsgiveren tage initiativ til eller opfordre til at skabe et netværk med andre ledere på samme niveau.
3. For løbende at tilpasse ressourcerne til mål og forventninger, skal lederen have jævnlig feedback og en løbende dialog om ledelsesindsatsen. Kravene ændres løbende, derfor skal ressourcerne tilpasses løbende. Dette sikres ved jævnlig dialog om mål/forventninger og ressourcer. Et element er ledelsesudviklingssamtaler og lederevaluering. Lederudviklingssamtaler er lige så nødvendige som med-arbejderudviklingssamtaler. Lederudviklingssamtalerne skal foregå en gang om året. Derudover kan man arbejde systematisk med lederevaluering. Endelig er en løbende dialog væsentlig, så lederen ved, hvad han eller hun skal ændre og i hvilken retning udviklingen skal gå.