



FORSVARET

FOREBYGGELSE AF STRESS

LEDER/CHEF

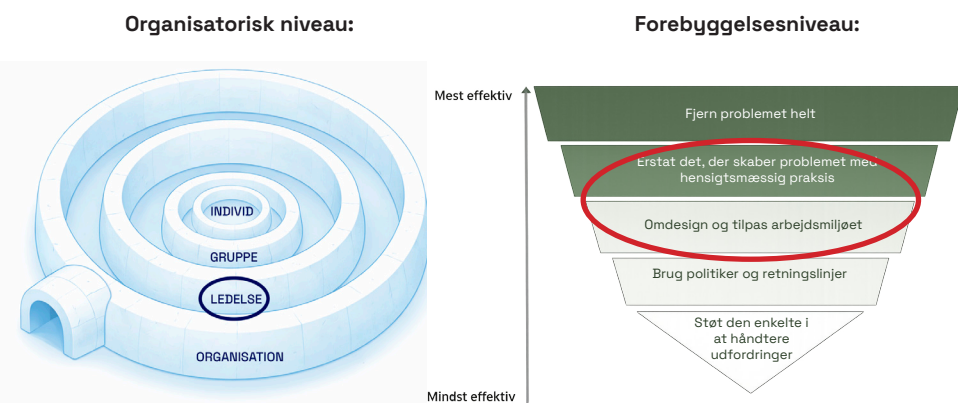
VIDEN OG VÆRKTØJER

OM FOREBYGGELSE AF STRESS FOR CHEF/LEDER

Chef/leder har en central opgave i at skabe rammer, der forebygger stress – gennem tydelige forventninger, realistisk planlægning og løbende dialog om belastninger.

Organisatorisk forebyggelse er den mest effektive måde at undgå stress på, og er herudover en lovmæssig forpligtelse ifølge Arbejdsmiljøloven.

Hvis du som chef/leder skal lykkes med at forebygge psykisk overbelastning og stress i organisationen, skal stressforebyggelse være tænkt ind som en integreret del af hele din ledelsesopgave. Det kræver, at du kender dine medarbejdere og ved, hvad der styrker netop deres arbejdsro, motivation og balance. Når du handler på denne viden, forebygges belastninger tidligt. Det gavner både medarbejderen, arbejdsfællesskabet og kvaliteten i opgaveløsningen.



Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

I denne folder kan du læse om, hvordan du forebygger stress hos:

- Din medarbejder
- Dit team
- Dig selv



FOREBYGGELSE AF STRESS HOS DIN MEDARBEJDER

Stress opstår sjældent hos den enkelte alene, men i måden arbejdet er organiseret på.

Overordnet er det chef/leders rolle i forebyggelse af stress at sørge for klare rammer, realistiske forventninger og støtte, samt at have blik for balancer mellem krav og ressourcer.

Lederen sætter tonen for, at det er legitimt at tale om pres og behov. Uden ledelsesmæssig opmærksomhed på medarbejdernes trivsel stiger både fravær og mistrivsel.

Afhold frekvente, strukturerede 1:1 dialoger

Vi anbefaler, at du afholder 1:1 samtaler med hver af dine medarbejdere i 30-40 min. hver 4-6 uge. Disse samtaler ligger derfor udover FOKUS-samtalen som er obligatorisk at afholde én gang om året. Tommelfingerreglen er dog, at hyppighed slår omfang (længde på samtalen).

Både frekvens og omfang er afhængigt af hvor mange medarbejdere, du har personaleledelse for, enhedens organisering mm. 1:1 konceptet skal derfor tilpasses til din kontekst.

Du kan søge sparring og rådgivning til, hvordan det kan fungere i din kontekst (Psykisk arbejdsmiljøsektion, PAMS).

1:1 samtaler er vigtige at have, selv når dine medarbejdere trives. Det skaber et øget kendskab til hinanden, og giver dig indblik i, hvordan medarbejderen fungerer i et "normalbillede". Med det kendskab vil det blive nemmere for dig som leder at spotte ændringer i adfærd, der kan være tegn på, at din medarbejder begynder at mistrives.

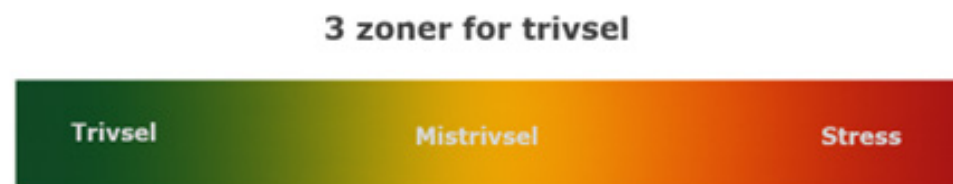
Desuden skaber 1:1 samtalerne grobund for øget tillid mellem jer, hvilket er vigtigt for at din medarbejder har lyst til at række ud til dig, hvis noget bliver svært.

Som forberedelse til 1:1 samtalen, bør du oprette et dokument med dato for samtalen, så du kan holde overblik over udviklingen i jeres samtaler over tid.

Her kan du med fordel bruge farveskalaen inden eller under samtalen, for at få en ide om, hvordan medarbejderen trives. Se folderen om **"Hvad er stress og trivsel"**.

Du kan også bede medarbejderen om at udfylde skemaet med det, der beriger og belaster i arbejdet. Skemaet finder du i folderen om **"Forebyggelse af stress for medarbejderen – Viden & Værktøjer"**.

FARVESKALA



Til at strukturere samtalerne, kan du anvende værktøjet "Samtalediamanten", som du kan finde på de næste sider.

Det er et simpelt redskab, der bryder 1:1 samtalen ned i 4 faser. Det er vigtigt, at du har rammesat, hvorfor du indkalder til samtalen, og hvad der kommer til at ske.

Orientér på forhånd om:

- Hvorfor har vi samtalen?

"Grundlag for at sikre trivsel løbende"

- Hvad skal vi tale om?

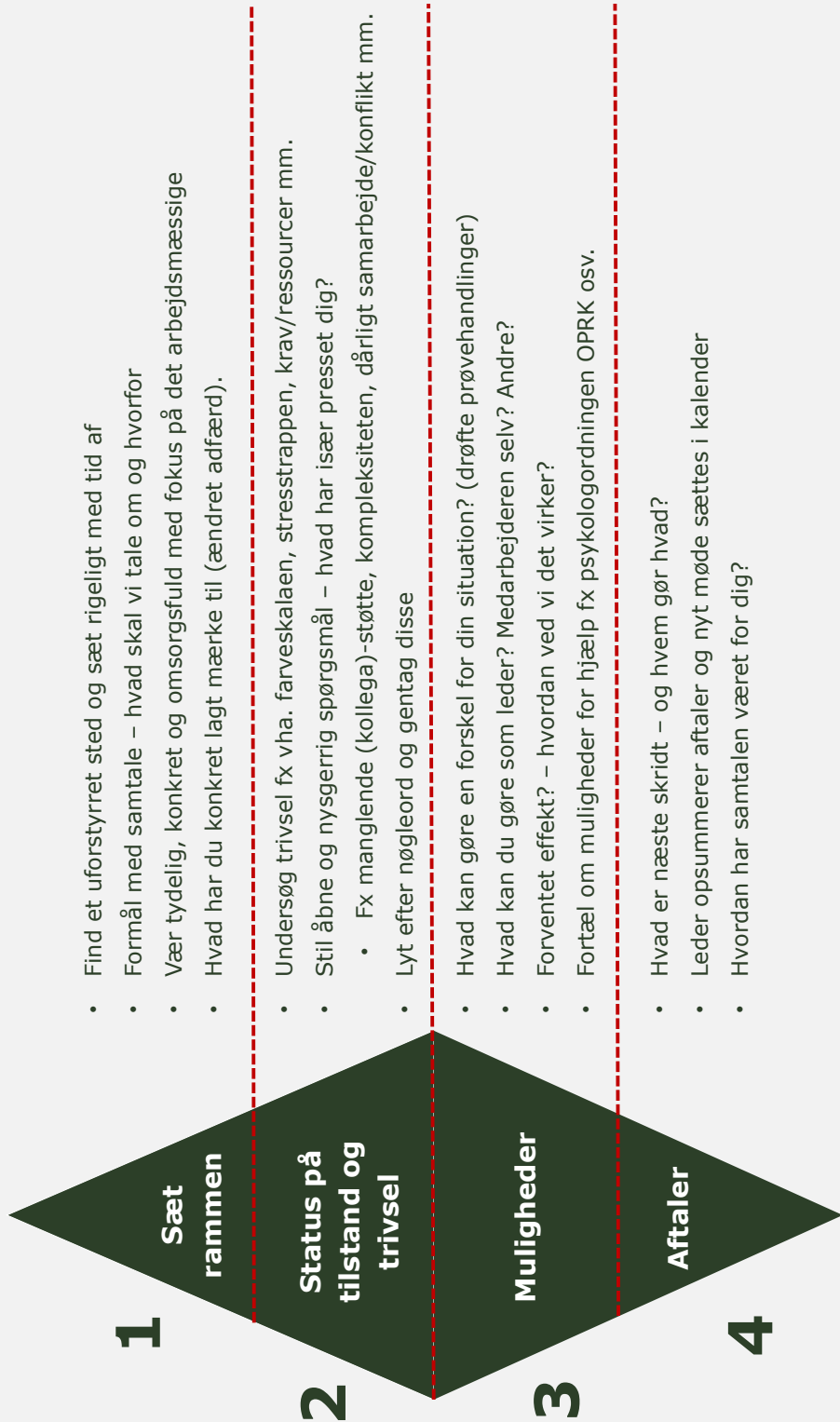
"Det der understøtter og udfordrer trivsel for dig"

- Hvad er rollerne og forberedelsen?

"Du fortæller og jeg spørger ind"

- Hvad er rammen?

"Vi har 30 minutter, og følger modellen. Jeg sender et referat, og vender tilbage til det næste gang."



Kilde: Andersen, M. F. & Kingston, M. (2016). Stop stress. Klim.

HJÆLPESPØRGSMÅL TIL SAMTALEDIAMANTEN

→ Hvordan vil du beskrive din trivsel lige nu (siden sidst, sidste uge)?

→ Hvor er du på skalaen?

→ Hvad udfordrer din trivsel?

→ Hvilke tegn mærker du?

→ Hvor oplever du dig særligt presset? Fx arbejdsopgaver, samarbejder mm.

→ Hvad vil flytte dig tættere på grøn?

→ Hvordan ser støtte ud fra mig?

→ Hvordan ser støtte ud fra dine kolleger?

Hvad understøtter din trivsel?

→ Hvilke tegn mærker du?

→ Hvor oplever du dig særligt presset? Fx arbejdsopgaver, samarbejder mm.

→ Hvad vil flytte dig tættere på grøn?

→ Hvordan ser støtte ud fra mig?

→ Hvordan ser støtte ud fra dine kolleger?

Hvis I laver aftaler er det vigtigt, at du skriver dem ned, så I kan følge op på dem sammen. Send dem gerne til din medarbejder efter mødet, så I har samme fælles forståelse og viden.

Når samtalen er ovre, så overvej følgende:

- Skal du som leder ændre noget særligt eller undersøge nogle forhold?
- Skal du involvere eller orientere andre parter (medarbejdere, lederkolleger, tillidsrepræsentant (TR), arbejdsmiljørepræsentant (AMR), andre)?
- Skal du vende tilbage til din medarbejder med nye spørgsmål?
- Hvornår skal I følge op på dialogen? Aftal et konkret tidspunkt.

Evaluerings: Efter en 3-6 måneders periode, kan det være en god ide at tjekke ind med dine medarbejdere og evaluere på, hvordan 1:1 dialogerne fungerer: Afholdes de for sjældent, for ofte, er der nok tid, drøfter vi det vigtige, er formatet og strukturen god osv.?



FOREBYGGELSE AF STRESS HOS DIT TEAM

I et team er lederen nøgleperson for samarbejde, retning og tryghed. Ved at kende teamets styrker, udfordringer og dynamikker kan lederen opdage ubalancer tidligt og sikre, at opgaver, forventninger og støtte hænger sammen. En kultur præget af åbenhed og gensidig hjælp skabes ikke af sig selv – den formes, når lederen aktivt understøtter fælles arbejdsro, dialog og psykologisk tryghed.

Udvikling og arbejde med teamnormer

For at skabe et godt grundlag for samarbejde i teamet, er det hjælpsomt at udvikle et sæt teamnormer, som I kan arbejde aktivt med.

Processen med udvikling af teamnormer er også beskrevet i folderen om **"Forebyggelse af stress for kollega/team – Viden & Værktøjer"**, hvor det anbefales at arbejde med dem som grundlag for forventningssafstemning og feedback mellem kolleger.

Fundamentet for godt samarbejde er gode relationer. De bygges over tid ved, at vi ved og accepterer, hvad andre forventer af os, og at

de ved og accepterer, det vi forventer af dem. Derfor er det en god ide, at investere i en proces, hvor dit team får sat ord på, hvad de har brug for af spilleregler for at trives i arbejdsfællesskabet.

Teamnormerne bør revideres en gang om året, og/eller, når der indtræder nye kolleger i arbejdsfællesskabet.

De kan anvendes som grundlag for feedback mellem kolleger (se folderen om **"Håndtering af stress for kollega/team – Viden & Værktøjer"**), men også anvendes af leder i forbindelse med 1:1 samtaler eller dialog med teamet. Se folderen om **"Håndtering af stress for chef/leder – Viden & Værktøjer"**.

Generelt er normer et værktøj til at øge chancen for en tæt sammenhæng mellem den adfærd, vi forventer og har behov for fra hinanden og den adfærd vi reelt oplever.

Modellen nedenfor er et forslag til en enkel proces, der både kan anvendes til at finde frem til et indledende bud på teamets normer – og til at evaluere og justere dem.

Det vil være helt naturligt, at du som chef/leder bringer normer med ind i processen. Nogle kan du insistere på, men forsøg at få dem formet og talt om på en måde, hvor alle kan se sig i dem.

Som leder kan du tage udgangspunkt i normerne, hvis der skal ske en større forandring, hvis nogen kommer i konflikt eller hvis nye medarbejdere skal onboardes.

Del 1 – individuelt

- Alle medarbejdere forbereder følgende spørgsmål til team-mødet:
- Hvad ser jeg som ideelle team-normer i vores team?
- Hvilke normer oplever jeg er kendetegnende for vores nuværende samarbejde og øvrige adfærd i teamet
- Hvilke normer ser jeg, vi
 - Skal fastholde
 - Skal styrke
 - Har brug for at supplere med

Del 2 – Som team

- 1) Sammenlign – Hvad er sammenfaldende og forskelligt i jeres lister?
- 2) Lav bruttoliste – Hvilke er de vigtigste normer og mangler ud fra jeres lister?
- 3) Juster til – Er bruttolisten i overensstemmelse med og tilstrækkelig i forhold til jeres teams formål?
- 4) Hvilke normer har I brug for, for at guide og evaluere jeres adfærd?

På siden til højre for kan du se et eksempel på, hvordan teamnormerne kan se ud.

Eksempler på normer

Kommunikation

- Vi taler respektfuldt om vores kunder og samarbejdspartnere med fokus på at forstå deres adfærd og intentioner, så vi kan være de bedst mulige rådgivere og samarbejdspartnere.
- Vi hjælper hinanden med at tale med hinanden frem for om hinanden.

Administration

- Omlægger vi vores arbejdstid eller er vi på anden vis ikke kontaktbare inden for almindelig arbejdstid 08:00–15:00, noterer vi det i vores Outlook.

Møder

- Vi prioriterer vores fællesmøder.
- Vi møder til tiden på samme niveau, som vi ville gøre, hvis der var tale om en ekstern samarbejdspartner.

Forberedelse

- Vi møder velforberedte til møderne.
- Er vi forhindret i at deltage i et møde, hvor vi forventes at komme med et bidrag, sender vi vores bidrag til mødeleder på forkant (undtaget ved sygdom eller anden akut opstået hindring).

Evaluering: Det er vigtigt at genbesøge og evaluere normerne efter et stykke tid (f.eks. hver 6. måned). Efterlever vi dem? Er der noget, vi skal huske hinanden på i forhold til normerne? Er der noget, vi mangler? Hvad fungerer godt/mindre godt i forhold til normerne?

Håndbog for vigtige processer og arbejds gange

Det kan være en god idé at udvikle en håndbog for de vigtigste processer i afdelingen, så der skabes klare rammer og retningslinjer for jeres fælles arbejde. Dette kan være med til at sikre klare arbejds gange og klare roller (som er en beskyttende faktor for udviklingen af stress).

Kriterier for at inkludere noget i håndbogen er, at det er:

- Grundlæggende for jeres arbejde
- Processer og/eller arbejds gange, som I gentager jævnligt, eller som har central betydning

Evaluerings: Det er vigtigt at genbesøge og evaluere håndbogen efter et stykke tid (typisk hver 6.-12. måned). Er processerne stadig de samme? Er der noget, der har ændret sig? Er der noget, vi skal huske hinanden på i forhold til håndbogen? Er der noget, vi mangler? Hvad fungerer godt/mindre godt i forhold til håndbogen?

Team-instrumentbræt

Grundlaget for at lave god forebyggelse af stress er at kunne spotte ændringer i adfærd. Det gælder for enkelte medarbejdere og det gælder for dit team. Derfor kan det være hjælpsomt, at I får talt om, hvordan det ser ud, når der opstår stress i teamet.

Det kan I gøre ved hjælp af processen med "teaminstrumentbrættet" på de næste sider. Formålet er, at I sammen får kortlagt, hvad I skal være opmærksomme på i teamet, hvis nogen begynder at mistrives eller føle sig stresset.

Team-instrumentbrættet

Dette redskab er designet til at kortlægge, hvad der kan signalere, at I som team ikke trives, og som I derfor skal være opmærksom på at gribe ind overfor i fremtid.

Et team består af mennesker, så når den enkelte er belastet vil det smitte af på dynamikken i teamet. Heldigvis kan et sundt og godt team gribe den enkelte, men hvis ikke det håndteres i tide, eller hvis hele teamet er presset kan det også skabe en negativ spiral.

Du bør i samarbejde med dine medarbejdere udfylde teamets instrumentbræt. Det kan fx gøres på et afdelingsmøde eller som en særskilt proces.

Det er en fordel at printe skabelonen i A3 – er I mange så print flere og lad dem arbejde i grupper først.

Det udfyldte instrumentbræt kan med fordel hænges op på strategiske placeringer i enheden, men pas på, at det ikke bare bliver en del af væggen.

Team-instrumentbrættet

– Instruktioner

1) Del teamet ud i små grupper med hver deres hjælpespørgsmål til at afdekke teamets mistrivselstegn fx dem på de næste sider

2) Bed dem udfylde et tomt teaminstrumentbræt.

3) Plenum: hvert team præsenterer sit instrumentbræt og der laves nu et fælles for hele teamet (Er I få i enheden, kan I også lave punkt 1 og 2 på plenum).

4) Drøft, hvilke strukturer I har brug for, for at holde pointerne i instrumentbrættet i live.

5) Drøft, hvilke strukturer I har brug for, for at kunne hejse flaget når lamperne i instrumentbrættet lyser.

6) Drøft, hvordan I kan støtte hinanden og give feedback, når I ser tidlige tegn på uheldig adfærd.

7) Drøft, hvorvidt teamet er trygge med at kende hinandens individuelle instrumentbræt.



**RISICI I
ARBEJDSMILJØET**



**ADFÆRDSMÆSSIGE
STRESSYMPTOMER**



Team-instrumentbrættet – hjælpespørgsmål

Når vi er presset som team, hvordan opfører vi os så, når vi:

- har møder?
- samarbejder?
- får nye opgaver ind?
- møder forandring?
- møder bøvl?
- skal træffe beslutninger eller blive enige?
- når vi det vi skal? Når vi mere end det?
- kolleger er pressede?

Tænk evt. på en presset periode i teamets historie. Hvad kendetegnede den, og hvordan oplevedes det?

Teamadfærd at holde øje med

- Øget brok
- Flere konflikter
- Vi dyrker bøvl
- Vi fokuserer på vilkår
- Fraværende
- Lav social støtte
- Nedsat præstation
- For høj præstation*
- Øget sygefravær
- Vi er beslutnings- og handlingslammede
- Ingen nye ideer

Risici i arbejdsmiljøet

- Hævede KPI'er
- Medarbejderudskiftning
- Ny leder
- Dårlige / dyk i trivselsmålingerne
- Mistrivsel på individniveau
- Mistrivsel i organisationen
- Fravær af sociale tiltag
- Omorganisering
- Nyansættelser

*Ligger teamet for højt ift. sine KPI'er kan det være fordi de løber for hurtigt og bliver bedt om for meget

Sparring på opgaver/faglighed

For at øge gensidigt kendskab og styrke relationer, kan det være en god idé at lave sparring på opgaver. Sparringen gør det muligt, at udvikle jeres faglighed sammen og få hjælp til de dele af arbejdet, der er svært.

På denne måde skaber du grundlag for at teamet kan yde faglig støtte til hinanden, hvilket også kan fungere stress-forebyggende. Hvis det skal have effekt, kræver det dog kontinuerlig øvelse.

Teamsparring på opgaver kan faciliteres som et reflekterende team, og i modellerne på de næste sider kan du se, hvordan du kan gøre det.

For at skabe forudsigelighed omkring processen kan du lave en rotationsliste, hvor man skiftes til at have en opgave "på".

Når du starter det op, bør du give det en prøveperiode, så alle prøver at være fokuspersion.

Evaluerings: Det er vigtigt at evaluere sparringen (gerne efter 2-3 gange). Får vi det ud af det, vi ønsker? Bliver alle hørt? Er der noget, vi burde gøre anderledes?

Fase 1

Husk: Fokus er på at tydeliggøre udfordring og bevægelsesønske – altså hvad caseholder vil være klogere på.

1) Caseholder præsenterer sit bevægelsesønske, så teamet har noget at spore sin aktive lytning ind på.

2) Det aftales hvornår og hvilke særlige roller der skal bringes i spil.

3) Caseholder deler sin case med den information han/hun finder tilstrækkelig til at teamet har noget at arbejde med. Gruppen lytter uden at kommentere.

4) Har I en facilitator kan denne spørge uddybende ind eller folde nuancer ud.

5) Teamet har afslutningsvist mulighed for at stille få opklarende spørgsmål.

6) Gå videre til fase 2.

Fase 2

Husk: Fokus er på caseholders bevægelsesønske – Ingen gode råd.

1) Caseholder vender sig væk og teamet taler om og ikke til caseholder, så han/hun er fri til at lytte.

2) Teamet reflekterer højt og i en respektfuld tone ift. caseholders bevægelsesønske:

- “Jeg hæftede mig ved at ...”
- “Jeg blev nysgerrig på...”
- “Jeg fik lyst til at undersøge...”
- “Gad vide, hvad der var sket hvis...”
- “For mig siger det også lidt om kulturen...”
- “Mon caseholder har overvejet...”

3) Det bør IKKE være en lang række individuelle taler. Tænk højt sammen, og byg evt. videre på hinandens tanker før du præsenterer dine egne.

4) Invitér de særlige roller ind.

5) Gå videre til fase 3.

Fase 3

Husk: Fokus er på resonans og læring – ikke på at korrigere teamet.

1) Caseholderen overleverer det han/hun har taget med fra teamets refleksioner:

- “Da I talte om x og y faldt 10-øren pludselig”
- “Den kommentar I havde om x fik mig til at tænke anderledes om...”
- “Det ramte noget i mig, da I talte om, hvordan jeg mon havde det med y”
- “Jeg fik øje på, at jeg faktisk selv kan handle på...”
- “Jeg får helt lyst til at gå ud og prøve z...”

2) Som caseholder bestemmer du selv, hvad du tager med, og hvad du vil bruge fra teamet. Sæt pris på det, de har sagt, og undgå hverken at forsvare dig eller korrigere teamet – de har gjort det bedste de kunne for at hjælpe dig.



FOREBYGGELSE AF STRESS HOS DIG SELV SOM CHEF/LEDER

Lederens egen trivsel er afgørende for kvaliteten af ledelsen. En leder, der er opmærksom på egne behov, grænser og energiniveau, kan være mere nærværende og træffe klare beslutninger. Man siger, at ledere tager vejret med sig – deres indre tilstand sætter ofte stemningen for hele arbejdsfællesskabet. Derfor er selvomsorg, pauser og sparring ikke luksus, men en professionel forpligtelse.

En stærk ledergruppe kan være et afgørende værn mod stress hos den enkelte leder.

Når lederen opbygger tillidsfulde relationer og deler udfordringer åbent, skabes et rum, hvor belastninger kan opdages og håndteres tidligt. Systematisk sparring på tværs gør det muligt at finde fælles løsninger frem for at stå alene. Samtidig omsættes erfaringerne til organisatorisk læring, så hele organisationen bliver bedre til at forebygge stress – både hos ledere og medarbejdere.

Nedenfor ses et setup for, hvordan I laver systematisk og overskuelig sparring i ledergruppen.

Rotationsliste for sag til sparring • Etabler en liste for kommende måneders ledersparring i forhold til, hvilken person, der har en sag på, hvornår • Del listen med deltagerne • Læg op til, at de bytter internt ved behov • Man har ALTID noget, der kan komme på (både store og små sager kan give læring)	Generelle regler • Bør foregå med jævnlige interval • Bør ikke være en del af et andet møde • Deltagelse bør prioriteres, da både den, der har sag til sparring og den, der skal sparre sætter noget på spil. (duk op for hinanden)	Regler for sparringen • Alle følger planen • Caseholder bestemmer, hvad der er hjælpsomt • Alle bidrager med det bedste de har • Caseholder bestemmer, hvad der må deles fra sparringen
--	--	--

Instruktion (3 min)

Facilitator sætter rammen/strukturen for sparringen

Interview 1 (10 min)

Facilitator interviewer caseholder om casen og afklarer caseholders ønskede udbytte.

Reflekterende team, del 1 (10 min)

Det reflekterende team drøfter evt. behov for yderligere information for at kunne forholde sig til casen og andre nysgerrigheder samt følelser, fantasier og refleksioner, der er opstået i teamets medlemmer under præsentation af casen.

Interview 2 (10 min)

Facilitator guider caseholder i at forholde sig til bidraget til det reflekterende team og afstemmer evt. supplerende ønsker til det reflekterende teams arbejde

Reflekterende team del 2 (10 min)

Det reflekterende team forholder sig til den nye information og bidrager afhængigt af casen med paralleller til egne oplevelser, alternative perspektiver, nye mulige veje, anerkendelse af kompleksiteten etc.

Interview 3 / udbytte (7 min)

Caseholder tilbagemelder, hvilke tanker sparringen har sat i gang, og hvilke bidrag (temaer, perspektiver, forslag), caseholder overvejer at tage med videre

Evaluerings (10 min)

Ledelsesgruppen forholder sig til sit samlede arbejde under sparringen/ supervisionen og potentiel læring fra fx form, spørgsmål.

UDFORDRINGER FOR FOREBYGGELSE AF STRESS FOR DIG SOM LEDER

Der kan være nogle særlige forhold der gør det sværere at passe på en selv, ens kolleger, og ens medarbejdere, eller sig selv som leder, når stress skal forebygges og håndteres. Dette kan bl.a. være:

- **Personlige udfordringer:** bl.a. høje krav til sig selv/perfektionisme, vanskelighed ved at sige fra, manglende bevidsthed om stress-signaler, at det opleves som et nedslag at have brug for pauser/fleksibilitet/støtte, lav psykologisk tryghed.

- **Arbejds-mæssige udfordringer:** bl.a. stor arbejdsbyrde, høje følelses-mæssige krav, uklare roller og forventninger, manglende indflydelse, høj kompleksitet og få ressourcer, konstant afbrudt arbejdstid.

- **Kulturelle udfordringer:** bl.a. ”trav-lighed=status”-kultur, manglende psykologisk tryghed, manglende åbenhed om stress, manglende fælles sprog for trivsel og stress, negativ stigmatisering (kolleger ser skævt på dem der siger fra), frygt

for at gribe ind som kollega (man vil ikke blande sig unødvendigt eller fornærme nogen), ingen tradition for at løfte i flok/alle er overladt til dem selv.

- **Organisatoriske udfordringer:** bl.a. manglende ledelsesmæssig opbakning (leder tager ikke trivsel alvorligt), ingen klare procedurer for forebyggelse, ingen struktur for teamdialog om trivsel, uklar/manglende kommunikation om mål/strategi/forandringer, manglende fleksibilitet.

En leder, der håndterer sin egen stress professionelt, står stærkere i både beslutninger, samarbejde og ansvar.

Hvis du synes, det er svært kan du starte med at række ud til en lederkollega eller til **Organisationen for personlig rådgivning og kollegastøtte (OPRK)**, der også rådgiver og sparrer med chefer og ledere anonymt og fortroligt.

KANALER TIL AT BRINGE VIDERE

Effektiv forebyggelse er ikke noget chef/leder kan stå alene med. Her er særligt din ledergruppe et vigtigt forum. Jo flere af de svære diskussioner og dilemmaer, der kan tages op i ledergruppen, jo bedre – da vigtigheden af social støtte også gælder for ledere.

Skab forebyggelse gennem aktivt arbejde med viden fra organisationsmålinger

- Du kan som leder arbejde forebyggende ved at anvende den viden aktivt, du opnår fra de organisationsmålinger, der sendes ud regelmæssigt. Organisationsmålingerne giver en indikation på, hvordan situationen ser ud i din del af organisationen, og den information kan bruges til at arbejde forebyggende bl.a. med stress.
- Organisationsmålinger:
 - o Arbejdspladsvurdering (APV) – hvert 2. år
 - o Kønskrænkende adfærd (KKA) – hvert år
 - o Ledelsesevaluering (LEVAL) – hvert 2. år
- Eksempelvis kan du som leder informere dine medarbejdere om formålet med APV; understrege anonymitet og forklare, hvordan resultaterne bliver brugt – og dermed anvende målingerne aktivt som et forebyggende arbejde mod stress. Det er vigtigt at du som leder gennemgår APV-resultaterne systematisk, udarbejder og implementerer handlingsplaner, følger op løbende og samarbejder med arbejdsmiljø-organisationen om fælles indsatser.

Andre relevante aktører er lederens egen leder (hvis en sådan findes), AMR og arbejdsmiljø-leder.

