



Trivsel i lederrollen

Inspiration og metoder til at finde din rolle som leder
og styrke din trivsel og arbejdsglæde



Social & Sundhed
BrancheArbejdsmiljørådet

Indhold:

Leder: Husk din egen trivsel!	side 3
1. Dig selv og din lederrolle	side 4
Om at sætte grænser og sikre din egen trivsel.....	side 6
Om at lede dig selv. Tid, energi og prioriteringer.....	side 8
Dig og din leder.....	side 11
Dig og dem du leder.....	side 12
Dig og dine lederkolleger.....	side 13
Dig og dit netværk.....	side 14
Coaching for ledere.....	side 16
2. Lederens egen APV	side 18
APV i ledergruppen. Sådan kommer I i gang.....	side 19
Skemametoden til APV. Vurderende og problemløsende.....	side 21
Trivselshjulet. En anerkendende metode.....	side 25
Litteratur og gode links	side 27

Trivsel i lederrollen

Februar 2015

Udgivet af BrancheArbejdsmiljørådet

Social & Sundhed

Arbejdsmiljøsekretariatet

Studivestryde 3, 3. sal

1455 København K

www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen

Styregruppe: Akademikerne, BUPL, Danske Fysioterapeuter, DSR, Danske Bioanalytikere, Danske Regioner, FOA - Fag og Arbejde, KL, Socialpædagogerne.

Projektledelse: Lise Keller

Faglig konsulent: Lisette Jespersen

Redaktion og produktion: Tune Nyborg, Periskop

ISBN: 978-87-92364-85-2

Leder: Husk din egen trivsel!

De fleste ledere er opmærksomme på, om deres medarbejdere trives. Men som leder har din egen trivsel og arbejdsglæde stor betydning for hele arbejdspladsen. Lederens trivsel er lige så vigtig som medarbejdernes.

Dit psykiske arbejdsmiljø påvirkes af bl.a. de opgaver og krav, der stilles til dig, de ressourcer du har til rådighed samt af dine relationer til din egen chef, dine lederkolleger, dine medarbejdere og dit eget personlige netværk. Og det påvirkes ikke mindst af dine egne valg i forhold til lederrollen.

Trivsel og kerneopgaven

Erfaringen viser, at der er lavere sygefravær og højere kvalitet i opgaveløsningen på arbejdspladser, hvor ledere og medarbejdere trives, og hvor der er en høj social kapital. Derfor har din egen trivsel i lederrollen betydning for hele arbejdspladsen.

Hvem har bolden? Hvem sætter i gang?

I nogle organisationer er der allerede fokus på lederens trivsel og psykiske arbejdsmiljø - i et samspil med HR, MED-udvalg og arbejdsmiljøorganisationen. Andre steder må den enkelte leder selv tage initiativet, ofte sammen med de nærmeste lederkolleger.

Overordnet er det arbejdspladsen og den øverste ledelse, som har ansvaret for et sikkert og sundt arbejdsmiljø, også for ledergruppen. Men gå selv i gang med at udvikle din trivsel og arbejdsglæde, hvis ingen andre gør det!

På de følgende sider kan du få inspiration til at afklare og udvikle din lederrolle og dit psykiske arbejdsmiljø, og vi præsenterer en række værktøjer og metoder, som du kan få glæde af.

Læs mere og hent skemaer og værktøjer klar til brug på www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen



Det sker, at jeg booker min egen mødekalender til et møde med mig selv ved Vesterhavet. Man tænker jo, at ture ved vandet eller i skoven hører til i fritiden. Men jeg har tit oplevet, hvad en tur ved vandet har gjort for både min effektivitet som leder og for mit eget arbejdsmiljø. Når jeg kommer tilbage, glider arbejdet lettere, jeg har måske fået løst et problem, og jeg kan træffe beslutninger på en anden og bedre måde.

1. Dig selv og din lederrolle

Hvis du skal trives i lederjobbet, er du nødt til at træde ind i lederrollen. Du må tage lederfrakken på. Der findes ikke én færdig lederrolle. Du må finde din egen - og du kan forandre og udvikle den, hvis du arbejder bevidst med den.

Som leder skal du både lede dig selv, lede andre og lade dig lede. Det er tre vigtige discipliner, hvor det sjældent er nok at være god til sit oprindelige fag og videreføre gamle vaner.

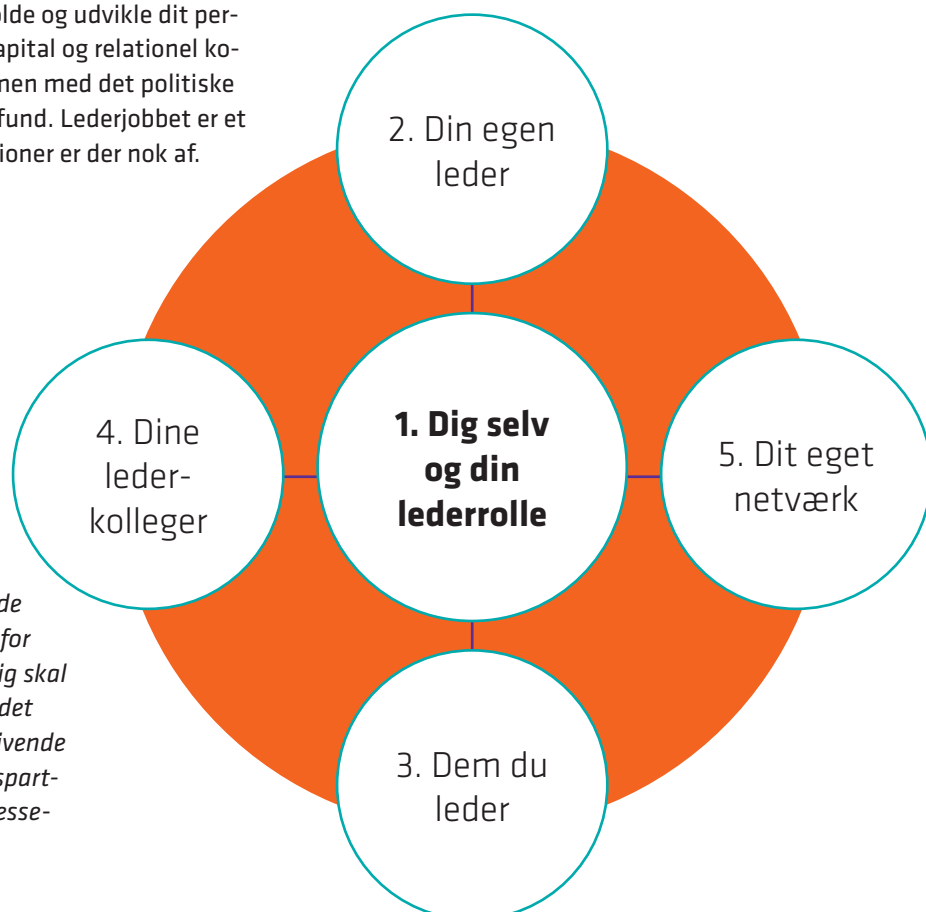
Du skal kunne tænke både strategisk, systematisk professionsfagligt, tværfagligt og serviceorienteret. Du skal sikre kvalitet i ydelserne og dokumentere den. Du skal rekruttere, fastholde og udvikle dit personale. Du skal styrke social kapital og relationel koordinering. Du skal spille sammen med det politiske niveau og det omgivende samfund. Lederjobbet er et paradys for ildsjæle – og ambitioner er der nok af.

Som leder har du relationer både opad, nedad og til siden inden for din egen organisation. Samtidig skal du kunne navigere i forhold til det politiske niveau og til det omgivende samfund: Eksterne samarbejdspartnere, borgere, pårørende, interesseorganisationer, medier osv.

Lederrollen i konstant forandring

På de fleste offentlige arbejdspladser er lederrollen og ledelsens rammer og opgaver i konstant forandring. Det, som var 'god ledelse' i går, opleves anderledes i dag. Du skal træde i karakter som leder ved selv at skabe rollen. Opgaverne, organisationen og din personlige tilgang skaber tilsammen rollens indhold.

At træde i karakter indebærer også, at du bliver afklaret med, hvor dine egne grænser går, og hvordan du vil prioritere lederjobbet i forhold til din familie og dit private liv. Det kræver refleksion, som du med fordel kan gennemføre sammen med andre ledere eller med en coach.



Faglig eller professionel leder?

Du bør overveje, om du især er faglig leder, eller om selve ledelsen er dit fag? Alle lederjobs rummer begge dele, men hvordan skaber du den bedste balance mellem de to poler? Hvordan rummer du disse (og andre) lederstile på én gang? Hvordan kan du skifte mellem dem alt efter situationen?

Der knytter sig normer og holdninger til kernekompetencerne i alle fag. Uanset om du kommer 'indefra' eller 'udefra', vil din faglige kultur altid påvirke din ledelse og din tilgang til arbejdet.

Som fagligt orienteret leder kan du få respekt og forståelse hos dine medarbejdere i kraft af din faglige baggrund. Men du risikerer at involvere dig meget i det faglige - og endda konkurrere med medarbejderne på fagligheden. Begge dele koster i dit tidsskema.

Som professionel leder får du flere muligheder for at arbejde med administration, organisationsudvikling, personaleledelse, kommunikation osv. Men du kan få sværere ved at opnå medarbejdernes faglige respekt og dermed svække din gennemslagskraft på arbejdspladsen.

Leder-coaching og leder-APV

Coaching og netværk med andre ledere kan være en god støtte, når du skal reflektere over din egen lederrolle. På samme måde kan du med fordel udarbejde en APV over dit eget psykiske arbejdsmiljø.

Fem roller for den nye 'velfærdsleder'



Mandag Morgen har i rapporten 'Leder på kanten' skitseret fem roller for 'velfærdslederen' af i dag. Hvilke af dem passer bedst på dig?

- Er du **udforskeren**, der leder på grundlag af kvalificerede fornemmelser og anelser frem for på grundlag af manualer og retningslinjer?
- Er du **initiativdyrkeren**, som tør sætte initiativer i gang uden at vide, hvor de ender - og som ikke står i vejen for andres ideer?
- Er du **meningsskaber**, som formår at engagere og motivere såvel egen organisation som borgere og samarbejdspartnere omkring kerneopgaven?
- Er du **netværksmeden**, som er god til at tænke andre aktører ind i opgaveløsningen og får alle ressourcer og fagligheder i spil?
- Er du **effektjægeren**, som holder øje med økonomi, delmål og leverancer og udvikler de eksisterende redskaber og styringsværktøjer?

I praksis vil din lederrolle være en kombination af flere forskellige roller. Overvej, hvor dine ressourcer er og hvad der er mest udfordrende ved de fem roller.



Om at sætte grænser og sikre din egen trivsel

Mange ledere tager arbejdet med hjem, enten konkret til skrivebordet eller mentalt, fordi der altid er for mange bolde, der bliver hængende i luften. Men grænsen mellem arbejde og privatliv er blot én af mange afgrænsninger, du er nødt til at foretage som leder:

- **Arbejdsliv og privatliv.** Hvornår er du på arbejde, og hvornår er du fri for arbejde og kan hellige dig dit privatliv? Hvor går grænsen? Hvor mange timer kan og vil du arbejde?
- **Profession og ledelse.** Hvordan trækker du grænsen mellem din profession og din ledelsesopgave? Hvornår er du læge, ergoterapeut, pædagog eller faglig kollega? Og hvornår er du leder?
- **Leder og kollega.** Hvordan håndterer du at lede tidligere kollegaer? Hvordan trækker du grænsen mellem at være en støtte i det daglige arbejde, men også at skulle træffe beslutninger og uddelegere?
- **Leder og leder.** Hvad betyder din egen chef for din trivsel? Hvor går grænsen mellem dit og dine overordnedes ansvar og kompetencer?

Sæt rammer for dit arbejde

Som leder har du fordel af at holde en fast struktur omkring arbejdet og at planlægge arbejdsdagen så godt som muligt. På samme måde bør du sætte faste rammer for dit hjemmearbejde og din brug af e-mail og arbejdstelefon, når du har fri.

Samtidig skal du acceptere, at der ikke er tid til alle opgaver. Tænk alternativt omkring din egen ledelse. Hav mod til at dele ansvar og opgaver med andre - dine medarbejdere vil vokse af at få ansvar...

Overvej, hvordan du i dit arbejde kan mærke, at du har en god balance mellem privatliv og arbejdsliv?

Skab nye mønstre

Hvis kulturen på arbejdspladsen skal ændres, så der gives plads til familien, fritiden og dit personlige frie rum, kan det kræve et brud med gamle mønstre.

Det kan kræve en bevidst indsats at holde fast i sin egen trivsel i hverdagen ved fx at:

- Stå fast på dine egne valg, grænser og værdier.
- Holde kolleger og medarbejdere fast i fx at gå hjem til tiden, sige nej til sene møder osv.
- Være en god rollemodel for medarbejderne.
- Turde sige højt, at privatlivet også er vigtigt - at både ledere og medarbejdere fungerer bedre på arbejdspladsen, når privatlivet også fungerer.

Når du tager arbejde med hjem



- **Afklar med dig selv** og med arbejdspladsen hvad du kan acceptere og hvor dine grænser går.
- Afstem forventninger internt i familien. Hvad forventer de af dig - og hvad forventer du af dem?
- **Formaliser din hjemmearbejdstid.** Opstil tydelige rammer for hvor og hvornår, du arbejder.
- **Hold fokus.** Du kan ikke give flere ting energi samtidig. Så hellere lukke døren til arbejdsværelset - og besvar de mails, du alligevel ikke kan lade være med at svare på. Giv ungerne lektiehjælp fuld koncentration. Sluk mobilen, når du har besluttet dig for at holde fri.
- **Planlæg hverdagen.** I en moderne familie skal der stram kalenderstyring til - ligesom på jobbet.



Øvelse: Hvordan ser dine 'liv' ud?

Ved at tegne dine 'livscirkler' kan du få overblik over, hvor meget dit arbejdsliv, dit familieliv og dit 'eget' liv fylder i forhold til hinanden.

Din livserfaring, din alder, dit familieliv og din arbejdserfaring har betydning for, hvor store hver af dine 'livscirkler' er lige nu. De ændrer sig gennem livet. Men der skal altid være plads til både arbejdet, familien og dit eget liv. De tre cirkler skal ikke nødvendigvis være totalt adskilte. Erfaringer og sociale relationer fra den ene sociale sfære kan give inspiration og energi til de andre.

Husk at der er grænser for, hvor meget arbejdet kan og bør fylde. Også for ledere. Du har også brug for at koble helt af fra arbejdet fx i ferier og fridage.

Tegn og reflekter over dine tre 'livscirkler'

- Hvor meget fylder cirklerne hver især i dit liv lige nu? Er du tilfreds med denne fordeling, eller er der noget, du gerne vil ændre?
- Hvor meget fylder dit job i ferier og på fridage? Hvad burde de fylde?
- Hvordan styrer du omfanget af dine arbejdsopgaver?
- Har du sat rammer for arbejdsmæssig brug af e-mails og mobiltelefon i privaten?
- Hvad kan du gøre for at sikre tid og rum for dine egne behov på tværs af cirklerne?
- Hvad eller hvem vil evt. kunne hjælpe dig til en bedre balance?
- Hvordan vil du gerne have, at cirklerne fordeler sig om 5 år?
- Hvad skal der til for, at det lykkes?

De tre livscirkler



Billedet af livscirklerne kan fx se sådan ud. Hvordan ser dine cirkler ud? Hvor store er de hver især? Hvor er der overlap og sammenhæng?

Om at lede dig selv

Energi, tid og prioriteringer

Du kan styrke din trivsel og arbejdsglæde ved at skærpe din opmærksomhed på, hvad der giver og dræner din energi og ved at prioritere din tid og dine opgaver.

De fleste ledere prioriterer de ledelsesmæssige opgaver højest og har svært ved at afsætte tid til sig selv og deres egen ledelse - og dermed til netværk, coaching og refleksion.

Din personlige strategi for at lede dig selv kan tage udgangspunkt i fem hovedpunkter: Tilgængelighed, tilrettelæggelse, tid, refleksion og prioritering.

Tilgængelighed

- Giv plads til møder - vær tilgængelig for dine medarbejdere på velkendte tidspunkter, fx først eller midt på dagen.
- Sæt rammer for tilgængelighed - og meld ud, hvornår din dør er åben, og hvornår du ikke vil forstyrres.

Tilrettelæggelse

- Læg koncentrationskrævende arbejdsopgaver i ydertimer.
- Ryd skrivebordet for småopgaver med det samme.
- Planlæg næste uges opgaver på ugens sidste arbejdsdag.
- Vær bevidst om, at du må vælge og dermed også fravælge.

Tid

- Hvad vil du gerne bruge mere tid på? Hvad vil du gerne kunne begrænse?
- Brug skemaet næste side til at få overblik over dine opgaver og tidsforbrug. Slet de opgaver, som ikke er relevante for dig, og fjn opgaver til, som ikke er nævnt.

Skab tid til ro og refleksion

Hvad gør du for at finde arbejdsro til dine ledelsesopgaver og lukke af for forstyrrelser?

Nogle ledere booker fx tid til møder med sig selv i kalenderen - og tager måske endda ud af huset for at finde ro i skoven, i parken eller ved havet. Andre sætter faste rammer for telefon, mails og andre forstyrrelser. Atter andre møder ind tidligt om morgenen for at få vigtige ting fra hånden inden medarbejdere og kolleger møder ind.



Selvrefleksion

Arbejdsglæde - livsglæde

- Hvad er du optaget af, når du er i dit es på jobbet?
- Hvem er med til at give dig arbejdsglæde?

Fordyb dig

- Gå en tur - gerne ude i naturen.
- Kig på dine fødder. Det er dine nærmeste undersåtter. Er de i ro, er du sikkert også!
- Hvornår har du sidst været 100% koncentreret om én ting? Prøv!
- Hvornår har du sidst (på en fridag eller i en ledig time) lavet ingenting?
- Tæl til 10 og tænk på, hvad du er i gang med, før du fjerner 'optaget' skiltet - eller åbner mailen.

Sæt dig et mål

- Hvad skal du opdyrke - have mere af - for at fremme din trivsel og glæde?
- Lav en plan: Hvad du vil om 1/2 år, om 10 år - og med livet?

Øvelse: Prioriter din dag

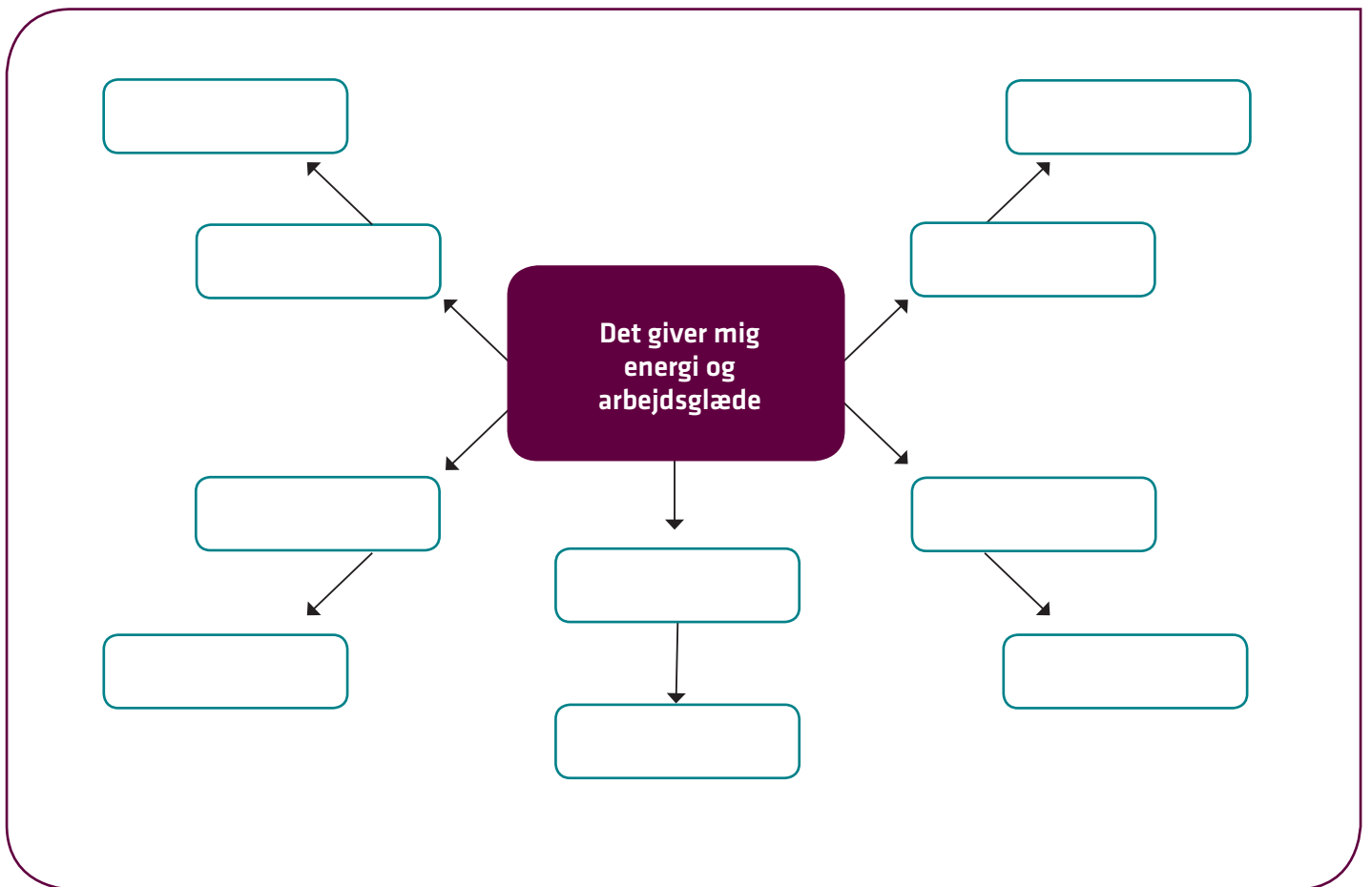
Situationen nu:

- Hvor mange ugentlige timer når du op på? Hvor lang arbejdstid synes du selv, du bør have? Hvad siger din overenskomst?
- Hvor meget fylder de generelle og fagligt professionelle ledelsesopgaver? Hvor meget tid disponerer din chef/ledelse over? Hvor meget tid bruger du på medarbejdere og samarbeidspartnere?
- Hvilke opgaver glæder du dig til? Hvilke giver ny energi? Og hvilke dræner din energi?
- Hvilke opgaver vil du gerne bruge mere tid på? Eller mindre tid på? Er der noget, som helt skal ud?
- Hvilke aktiviteter og opgaver kommer der flere af?
- Hvilke kommer der færre af? Hvad ønsker du selv?

Hvad vil du prioritere?

- Hvilke aktiviteter er de uundgåelige 'skal-opgaver'? Hvilke er 'kan-opgaver' som måske kunne udskydes eller droppes?
- Vælg 3 aktiviteter ud, som giver dig positiv energi. Hvad og hvem medvirker til, at det fungerer godt? Hvordan kan du sikre mere tid til dem?
- Vælg 3 aktiviteter ud, som dræner dig for energi. Hvad er årsagen? Kan du prioritere anderledes eller uddelegere dem?
- Hvad skal du prioritere for at få plads til at fordybe dig i faglig udvikling eller ledelsesudvikling? Hvordan? Hvornår? (Orlov, uddannelse, coaching osv.).

Aktiviteter	Timer i gennemsnit pr. uge	<input type="checkbox"/> Giver dig energi <input type="checkbox"/> Dræner din energi	Hvad vil jeg fastholde eller ændre? Have mere eller mindre af? Uddelegere?
Ledelsesmøder – overordnede			
Møder med andre afdelingsledere			
Faglig arbejdsgruppe			
Audit. akkrediteringsgruppe			
Arbejds miljøorganisationen			
Økonomistyring			
MU-samtaler			
Modtage besøg udefra			
Sagsfremstillinger, referater			
Dokumentation, afrapportering			
Kontakt med brugere/borgere/patienter/pårørende			
Kontrol og opfølgning			
Netværksmøder			
Supervision/coaching			
Medarbejderudvikling			
Ad hoc opgaver, f. eks...			
Svare på e-mails			
Telefonopkald			
Spisepause			
Refleksionstid			
Fortsæt selv:			



Øvelse: Hvad giver dig energi og arbejdsglæde?

Tegn din egen mindmap. Skriv de ting ind, der giver dig energi og arbejdsglæde. Tænk videre i de følgende led: Hvordan viser det sig? Hvordan mærker jeg det? Hvordan ser andre det? Hvad betyder det osv.

Synes du, at dine lederopgaver somme tider er for meget "op ad bakke", så tag papiret frem og opfrisk hvad det er, der giver dig arbejdsglæde i dagligdagen.

Modellen kan give god inspiration, hvis du deler den med en sparringspartner eller med din leder- eller netværksgruppe.

Samspil med HR, MED-udvalg og arbejdsmiljøorganisation



Når du skal udvikle dit eget psykiske arbejdsmiljø, foregår det bedst i samspil og samarbejde med de centrale aktører i organisationen: HR-, udviklings- og arbejdsmiljøafdeling samt MED-udvalg og arbejdsmiljøorganisation.

Al erfaring viser imidlertid, at det først for alvor rykker, når hele organisationen arbejder sammen mod et fælles mål. Centrale initiativer dør, hvis de ikke gribes

af de enkelte ledere - og du har svært ved på egen hånd at skabe væsentlige forandringer i rammerne for dit arbejde som leder.

Det gælder ikke mindst, når du vil arbejde med en leder-APV. Den gennemføres bedst sammen med dine lederkolleger - og den vil ofte pege på forhold, som kun kan ændres gennem en samlet indsats i organisationen.

Dig og din leder

Rolleskift og gensidighed

Som leder bliver du også ledet. Du skal foretage et rolleskift, hvor du skal træde ud af lederrollen og selv lade dig lede. Det kræver gensidig respekt og tillid, og det kræver klarhed om jeres gensidige forventninger til hinanden.

For de fleste ledere handler et godt arbejdsmiljø om både at kunne påtage sig lederskabet og at kunne få råd, vejledning og supervision fra sin nærmeste leder.

Det kræver respekt, tillid og klarhed over jeres gensidige forventninger til hinanden. Hvornår har du som leder den fulde kompetence - og hvornår ligger ansvaret hos din egen chef eller hos dine lederkolleger? Hvornår er det OK at bede om støtte og råd - og hvornår forventes du at kunne lede på egen hånd?

Det kan stjæle meget arbejdsglæde, hvis det er uklart, hvor ansvaret ligger, og hvordan beslutningsprocesserne i organisationen forløber. Ofte er de formelle retningslinjer på plads. I praksis er kompetence og beslutningsprocedurer ofte mere uklare.

Få klare aftaler med din chef

Hvad forventer I af hinanden? I må begge arbejde på at give slip, give et mandat fra jer og vise tillid til, at den anden løser den opgave, som I har aftalt.

Hvad forventer du som leder af din chef?

- Faglig og social støtte.
- Anerkendelse af min indsats.
- Fælles refleksion over, hvad jeg kan gøre anderledes og hvordan.
- En lederudviklingssamtale, der giver mig nye perspektiver og følges op.
- Uddannelse og udvikling.
- Klarhed over, hvor vores kompetenceområder adskilles, og hvor de krydses.
- Hvis jeg savner nogen af tingene, kan jeg bede om dem.

Gode råd om relationen til din egen chef

Den gode chef formår at balancere mellem på den ene side at være der og støtte - og på den anden side at lade dig finde dine egne ben.

Det kan din leder bl.a. gøre ved at:

- Aftale med dig hvilke temaer, der kan være gode og relevante at bringe på banen.
- Tale med dig om dine kompetencer - har du det rette med i rygsækken, eller er der evt. brug for efteruddannelse?
- Medvirke til at du ikke kommer til at individualisere problemstillingerne. Aftal hvordan din chef kan give dig og de øvrige medlemmer af ledergruppen sparring - og afsæt tid til det.
- Give mulighed for at du kan komme til din chef og få individuel sparring, når du står med uforudsete udfordringer.
- Være bevidst om, hvordan jeres samtaler kan fremme dit psykiske arbejdsmiljø og forøge den sociale kapital.



Det er vigtigt for mig at mærke min chefs tillid og tro på, at jeg kan løse opgaven. Min dialog og sparring med mine overordnede er med til at bringe ensomheden ud af mit arbejde og skaber rum til personlig og faglig udvikling

Dig og dem du leder

Forpligtelser og paradokser

Et gammelt ordsprog siger 'Som mester så hans svende'. Som leder er du rollemodel for dine medarbejdere. Det forpligter, og det kan rejse en række dilemmaer og paradokser, som du er nødt til at afklare i forhold til din personlige lederrolle.

Som leder står du over for en række forventninger, som kan være vanskelige at prioritere - og som til tider kan være i modstrid med hinanden.

- At være en god rollemodel.
- At fastholde den faglige kvalitet og udvikling.
- At skabe et godt samarbejds-klima - og synliggøre arbejdspladsens resultater.
- At være loyal over for både brugerdemokratiet og din egen ledelse.
- At medinddrage personalet i beslutninger.
- At være den gode personaleleder, der tænker over medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde.

Vær med til at styrke den sociale kapital

Du har som leder en vigtig opgave med at styrke den sociale kapital på arbejdspladsen. På samme måde er du en central del af samarbejde, kommunikation og den relationelle koordinering.

Ligesom der ikke er nogen fast opskrift på, hvordan man finder den helt rigtige lederrolle, er der heller ingen faste opskrifter på, hvordan man opbygger den sociale kapital. Men god ledelse og et bevidst arbejde med samarbejdet (fx via tillid og den relationelle koordinering) kan være med til at styrke den sociale kapital.

Læs mere og find metoder til at arbejde med social kapital og relationel koordinering på www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital



Leder for tidligere kolleger

At lede tidligere kolleger er en særlig udfordring, hvor du skal balancere mellem forskellige roller og forventninger. Din opgave som leder indebærer også, at du af og til skal træffe ubehagelige beslutninger, som ændrer på jeres indbyrdes relationer. Som tidligere kollega ved du, hvor der er uheldige rutiner og hvem, der snyder på vægten.

Vær opmærksom på, at du allerede i de første uger og måneder skaber vaner og normer, som kan være svære at ændre senere. Du har sikkert selv gjort dig tanker om, hvordan du vil træde i karakter i din nye lederrolle - men det har dine kolleger ikke nødvendigvis. Vær derfor åben og omhyggelig med at formidle dine holdninger og prioriteringer som leder.

Vær også helt afklaret med, at du nu er leder i alle sociale og faglige sammenhænge.

Overvej disse spørgsmål - gerne sammen med dine lederkolleger:

- Hvordan fremmer vi en samarbejdende kultur på arbejdspladsen?
- Hvordan fremmer vi læring - også når vi må have kontrollasketten på?
- Hvordan fremmer vi gensidig tillid på arbejdspladsen?
- Hvordan fremmer vi gode relationer?
- Hvad er kvaliteten af kerneydelsen på arbejdspladsen - og kender alle til den?
- Hvilke krav stilles til os som ledere - og er de med til at fremme høj social kapital?

Dig og dine lederkolleger

Samme udfordringer

At være leder kan sommetider opleves som at være på en øde ø omgivet af et hav fyldt med opgaver. Netværk med andre ledere kan være en måde at slå bro over havet på.

Dine lederkolleger har ofte de samme udfordringer og dilemmaer, som du selv har. I kan med fordel gå sammen om at styrke det psykiske arbejdsmiljø - fx med en leder APV.

Sæt jeres egen trivsel og arbejdsglæde på dagsordenen på jeres ledermøder en eller flere gange om året. Her kan I arbejde med fælles opgaver, der sætter refleksion i gang, og konstruktiv varme op til gennemførelse af en fælles APV for ledergruppen. Det kan gøres i fx den ledergruppe, hvor I har samme chef.

Ny eller eksisterende gruppe?

Hvis det ikke er muligt at bruge eksisterende ledermøder som ramme, må du overveje, hvordan du kan være med til at etablere et andet forum. Det kan være en gruppe af lederkolleger, der arbejder med samme målsætning og som svinger godt sammen.

For mange ledergrupper er tanken om at beskæftige sig med eget psykiske arbejdsmiljø ny. I kan opleve, at I har vigtigere ting at beskæftige jer med. Men al erfaring siger, at jo bedre I trives, jo bedre trives også jeres medarbejdere. Et fælles refleksionsrum vil give jer en større gensidig forståelse for hinandens indsatser. Det kan betyde, at I faktisk også bliver bedre til at gennemføre jeres lederopgaver i hverdagen.

Et forslag til forløb

Ledergruppen fastlægger datoer for to-tre årlige møder med fokus på jeres egen trivsel og arbejdsglæde.

1. møde: Refleksion og afklaring. Reflekter over de forhold, som har betydning for jeres eget psykiske arbejdsmiljø. I kan fx gøre det to og to som Walk

and Talk med inspiration fra skemaet på side 20. På dette møde kan I fx vælge at arbejde videre med jeres lederroller. Har I besluttet at udarbejde en leder APV, kan I på dette møde vælge hvilken APV-metode I vil benytte - fx en struktureret metode eller en mere åben, anerkendende metode.

2. møde: Leder APV. På dette møde gennemfører I sammen en APV med udgangspunkt i jeres individuelle forberedelse og den metode, I har valgt. Mødet skal resultere i en konkret prioritering og handlingsplan for hver af jer.

Følgende møder: Temaer og opfølgning. På de følgende møder i gruppen kan I vælge specifikke temaer. Det kan fx være balancen mellem arbejde og privatliv eller de fem lederroller, som er beskrevet på side 5. I bør også følge op på leder APVen en gang om året og arbejde videre med jeres handlingsplaner.



Intern eller ekstern gruppe?

Grupper af ledere fra samme organisation:

- **Fordele:** Jeres fælles kultur og referencerammer betyder, at I kan springe mange indledende manøvrer over og gå hurtigt frem til fælles udvikling og løsninger.
- **Ulemper:** Gode spørgsmål springes måske over, og fælles vaner og synsvinkler bliver sværere at udfordre.

Grupper af ledere fra forskellige organisationer:

- **Fordele:** Flere forskellige kulturer og synsvinkler er repræsenteret. Nye øjne og erfaringer fra andre sektorer og virksomheder kan befrugte arbejdet.
- **Ulemper:** Kræver længere tid at skabe fælles afsæt og fælles omdrejningspunkt. Løsninger og ideer er sværere at implementere.

Dig og dit netværk

Ny inspiration

Ledernetværk med deltagere fra andre organisationer er et alternativ til den interne ledergruppe. Eksterne netværk kan give ny inspiration og nye vinkler på dit arbejdsmiljø og din lederrolle.

Eksterne netværk udspringer ofte af kurser eller efteruddannelse, hvor du finder sammen med ledere fra andre organisationer fordi I har fælles faglige interesser, eller måske bare fordi kemi'en passer. Begge dele er et godt udgangspunkt for et netværk. Men succes'en afhænger af, om netværket er relevant for hver enkelt, om I har en målsætning, og om I løbende kan prioritere og evaluere netværkets arbejde.

Et forslag til et forløb

Uanset hvor initiativet til ledernetværket kommer fra, er det vigtigt at få struktur og retning på møderne. I skal holde et fagligt fokus og have et fagligt udbytte, hvis netværket skal trives.

1. møde: Præsentation og afklaring. Få klarhed over fælles mål og fælles interesser i netværket og lav klare aftaler om roller, ansvar og mødefrekvens. Tryghed er vigtigt i et netværk, derfor skal der også arbejdes med at lære hinanden at kende med udgangspunkt i jeres lederroller og arbejdslivsbalancer. Brug fx "Det korte møde" til at komme i gang og identificere fælles temaer - se næste side.

Følgende møder: Temaer og opfølgning. På de følgende møder i gruppen kan I vælge specifikke temaer. Et netværk er fx et oplagt forum for arbejdet med leder APV. Sæt en konkret dagsorden og brug tid på at evaluere hvert enkelt møde: Hvad fungerede godt? Hvad skal ændres til næste gang?

Brug af facilitator?

Især i starten kan det være en fordel, at netværksmøderne bliver planlagt og styret af en facilitator. Måske har nogen af jer selv kompetencen. Ellers kan I overveje at tilknytte en ekstern facilitator til de første 2-3 møder.



Tre krav til et velfungerende netværk

1. I skal have et personligt udbytte

Alle skal have noget ud af at være i et netværk. Hvis nogle oplever, at de 'arbejder' mere for andre end for sig selv - og derfor ikke får noget ud af samværet - vil de trække sig ud. Gør dig på forhånd klart, hvad du selv forventer at få ud af at deltage.

2. I skal have en målsætning

Netværket skal have en nyttevirkning for deltagere. Man skal have en oplevelse af at have fået energi, når man går fra et netværksmøde. Skal det lykkes, er det vigtigt, at alle er enige om formålet, som med fordel kan formuleres i en 'kontrakt'. Formålet skal altid være mere end socialt. Omvendt overlever et netværk kun, hvis relationerne fungerer.

3. I skal prioritere og evaluere

I bør løbende evaluere netværkets fremdrift og vurdere, om I er på rette spor og holder fokus. Nye ideer og mål kan opstå, men det er vigtigt, at I er enige om, hvad I vil med netværket. Mange afbud er et tegn på, at I er på vildspor. Husk at et netværk gerne må være midlertidigt. Er netværket brændt ud, skal det ikke blive jeres dårlige samvittighed, så hellere nedlægge det.

Overvej spørgsmålet. Interview en makker.

- Hvad lægger du vægt på når du skal "lede dig selv"?
- Hvad vil du lægge vægt på du skal støtte f.eks. en tidligere eller ny lederkollega i at lede andre?

Overvej spørgsmålet. Interview en makker.

- Hvordan gør ledere på din arbejdsplads for at prioritere deres eget psykiske arbejdsmiljø?
- Er det tilfredsstillende eller skal der gøres mere/andet?
- Hvordan kan I komme i gang med leder-APV?

Overvej spørgsmålet. Interview en makker.

- Er du tilfreds med balancen mellem dit arbejdsliv og privatliv?
- Er der noget du kunne tænke dig at ændre på?
- Hvad gør du for at opretholde en god balance?

Øvelse: Det korte møde - Gensidige interviews

Denne øvelse er baseret på de 16 dialogkort, som du kan hente på www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen. Øvelsen kan bruges til præsentation, erfaringsdeling og forventningsafstemning og kan anvendes i både små og store grupper.

Dialogkortene er tænkt som inspiration. I kan selv lave flere kort med andre spørgsmål og problemstillinger, som er relevante for jeres arbejdsituation.

Arbejdet med dialogkortene tager ca. 15 min. Alle deltagere får et dialogkort i hånden og fordeler sig i makkerpar (A/B) – gerne så man kender mindst muligt til makkeren.

Derefter går de korte interviews i gang: A og B Stiller gerne uddybende spørgsmål. Brug ca. 1 min. til hver. Sørg for, at en ordstyrer eller facilitator holder tiden. Derefter bytter man dialogkort, finder sig en ny makker og gentager proceduren – gentag evt. en tredje gang.

Der skal ikke foregå en egentlig opsamling på, hvad der er blevet talt om. Tovholderen spørger til oplevelsen med at dele erfaringer, og hvordan øvelsen evt. kan genbruges andre steder. Spørg også til, om der var nogle emner, det kunne være vigtigt at sætte fokus på ved et af de kommende møder.



Øvelse: Hvorfor netværk - og med hvem?

Reflekter over: Er et netværk noget for mig? Hvad kan jeg bruge det til? Hvem vil jeg gerne 'netværke' sammen med?

- Hvad ser du af fordele og ulemper ved at være i et netværk?
- Se på de ledelsesmæssige arbejdsopgaver, du finder vanskelige eller udfordrende. Hvilke typer opgaver vil du gerne have sparring på (hvorfor og hvordan?). Hvilke opgaver foretrækker du at være helt alene om (hvorfor og hvornår?).
- Hvem vil du helst dele dine bekymringer, dine gode ideer og dine udviklingsmål med?
- Skal du gå efter et internt netværk af lederkolleger i din egen organisation? Eller et eksternt netværk af ledere fra andre organisationer?
- Hvor meget tid vil du prioritere til et netværk? Hvad skal der til, for at du definerer tiden i netværket som en del af din arbejdstid?
- Hvad er dit vigtigste formål med at finde sammen med andre i et netværk?
- Hvad vil du gerne være fri for i et netværk?

Coaching for ledere

En metode til udvikling

Coaching er et af de redskaber, du kan tage i brug for at afklare og udvikle din lederrolle og dit eget psykiske arbejdsmiljø. Coaching kan bruges både i forhold til konkrete udfordringer og i forhold til bredere udviklingsprocesser.

Coaching er ikke nogen universalløsning, der kan klare alle slags problemstillinger i sig selv og alene. Men coaching kan skabe et rum for refleksion og hjælpe dig med at definere og udvikle din lederrolle. Ikke mindst i forbindelse med forandringsprocesser og omstruktureringer i din organisation.

Coaching kan bruges som et spejl på din egen ledelse, hvor du kan reflektere over spørgsmål som 'Hvordan udvikler jeg mig selv og min lederrolle?', 'Hvordan løser jeg konkrete paradokser og udfordringer?', 'Hvad er vigtigt for mig og hvor går mine grænser?'

Hent hæftet Coaching for ledere



Du kan læse meget mere om coaching for ledere i hæftet af samme navn, som er udgivet af BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed i 2014.

Hæftet er et værktøj for ledere, som ønsker at gå videre med coaching som et redskab til udvikle deres lederrolle og forbedre deres trivsel og arbejdsglæde.

Læs mere og hent hæftet som pdf på www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen

Den coachende leder

Coaching kan anvendes som et ledelsesredskab med det formål at få en udviklende dialog med medarbejderne.

Hvad enten man skal modtage eller udøve coaching, kræver det viden, træning samt et positivt menneskesyn. Man kan ikke bare læse sig til det. Som med alt andet er det nødvendigt at få professionel erfaring med det, man har med at gøre.

Definitioner på coaching

Der er flere forskellige definitioner på begrebet coaching. Det afspejler, at der er flere forskellige teoretiske tilgange, og dermed forskel på metoderne og forskel på, hvad der er formål og indhold.

Fælles for alle definitioner er, at fokuspersonen er i centrum. Både problemstillinger og løsninger udspringer af fokuspersonen. Coachens opgave er ikke at give gode råd eller at løse problemet - men alene at afdække og forløse de overvejelser og svar, som fokuspersonen selv rummer gennem en struktureret samtale.

Derfor er coaching forskelligt fra supervision og mentorordninger, hvor løsninger og inspiration kommer til dig fra fx erfarne kolleger eller chefer.

Et andet grundlæggende træk er, at coaching ikke er det samme som terapi. Coaching handler om arbejdslivet - ikke om privatlivet eller de dybe sider af personligheden.



En god måde at spørge på - i coaching og i hverdagen

Modellen nedenfor er afsætt for mange coachingsamtaler. Det er også en model for, hvordan du kan strukturere samtaler i det almene ledelsesarbejde.

Modellen er bygget op om de to dimensioner: Spørgsmål om fortid/fremtid og lineære/cirkulære spørgsmål. Spørgsmålene falder i fire forskellige typer:

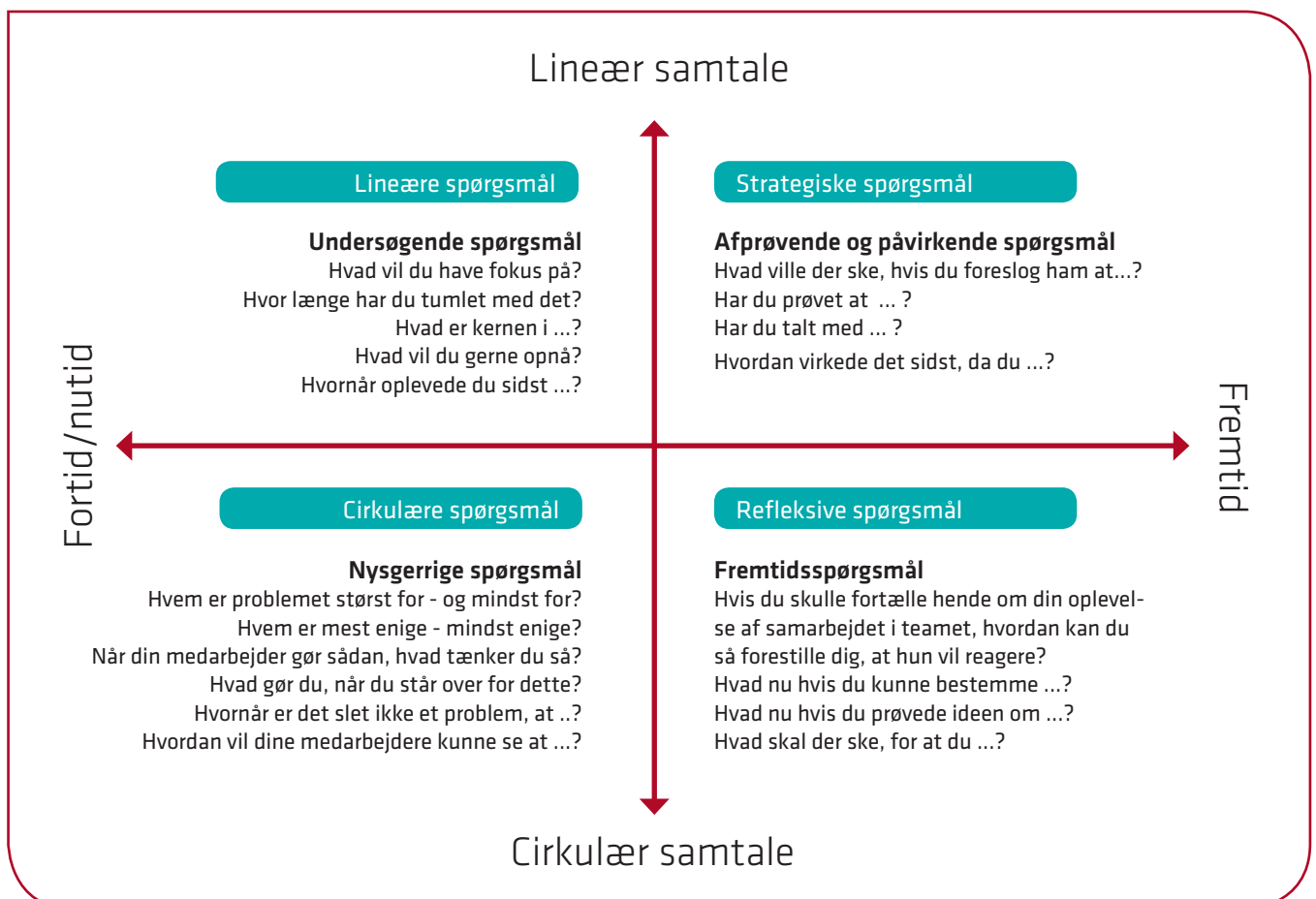
Lineære spørgsmål er til at afklare konkret information og bruges til at få overblik. Ofte hvem, hvad, hvor, hvornår... Formålet er at få afklaret det tema, der skal arbejdes med.

Cirkulære spørgsmål sætter fokus på handlinger og nye perspektiver. Spørgsmålene er neutrale og

accepterende og har fokus på forskelle (mellem personer, relationer osv) og koblinger (mellem indhold og adfærd). Målet er at finde mønstre, sammenhænge, forklaringer og nye erkendelser.

Strategiske spørgsmål påvirker fokuspersonen til at overveje bestemte handlinger eller forandringer. De skal hjælpe fokuspersonen til at tænke og handle ud fra hypoteser, han eller hun selv har formuleret i samtalen.

Refleksive spørgsmål fremmer ændringer ved at afprøver hypoteser og mobilisere ressourcer. Målet er at hjælpe fokuspersonen til at reflektere og overveje nye muligheder og løsninger i fremtiden.



2. Lederens egen APV

Se på dig selv - sammen med andre

APV bruges overalt for at kortlægge og udvikle medarbejdernes arbejdsmiljø. Men dit eget arbejdsmiljø som leder vil sjældent blive fuldt dækket ind af den generelle APV. Derfor har du brug for din egen leder APV.

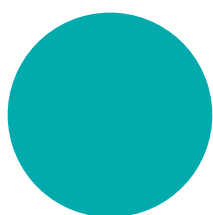
Et velfungerende psykisk arbejdsmiljø er en forudsætning for, at du kan udøve god ledelse og trives på din arbejdsplads – og for at du har overskud til dit familieliv og dit 'eget' liv.

For at kunne arbejde systematisk med dit eget psykiske arbejdsmiljø har du derfor brug for at skabe overblik over dit arbejdsliv. Du har brug for en leder APV.

Din egen trivsel er vigtig

De fleste ledere er opmærksomme på, om deres medarbejdere trives. De ved, at der er en klar sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og trivsel, relationer og engagement.

Men din egen trivsel og arbejdsglæde påvirker samtidig hele arbejdspladsen - og lederens psykiske arbejdsmiljø er derfor lige så vigtig som medarbejderens. Hvordan kan du som leder sikre, at du selv får et godt arbejdsliv? Hvordan får du plads og overskud til også at passe på dig selv – og ikke kun på dine medarbejdere? En leder APV kan være med til at besvare disse spørgsmål



En fælles opgave i ledergruppen

Som leder har du en særlig position, hvor dine arbejdsvilkår er påvirket af forhold, som ligger uden for din egen arbejdsplads fx samspillet med dine egne chefer, dine lederkolleger fra andre afdelinger eller institutioner og hele den kommune eller region, som din arbejdsplads er en del af.

Derfor laves leder-APVen normalt i samarbejde med andre ledere og med inddragelse af den øverste ledelse. Hvis du arbejder alene som leder - fx af en institution - kan du udarbejde din APV sammen med andre ledere i din kommune eller region.

Ligesom det er vigtigt for dine medarbejdere, at du er med til at gennemføre APV-processen på jeres arbejdsplads, er det vigtigt, at din ledelse tager ansvar og aktiv del i din og dine lederkollegers APV.



APV - også for ledere

Arbejdspladsvurdering, APV, skal ifølge loven gennemføres på alle arbejdspladser. Der er intet formelt krav om at udarbejde en særlig APV for organisationens ledere - men det er en god ide at gøre det!

APVen sigter mod at løse de konkrete problemer med arbejdsmiljøet. Den skal sikre, at din arbejdsplads arbejder systematisk og løbende med at løse alle væsentlige arbejdsmiljøproblemer.

I kan udføre opgaven på mange forskellige måder, men alle APV-metoder består af fem elementer: Kortlægning, analyse, handlingsplan og opfølgning samt en vurdering af, om arbejdsmiljøet medvirker til sygefravær.

APV i ledergruppen

Sådan kommer I i gang

Det er svært at lave en leder APV alene. Du skal i dialog med din egen ledelse og de lederkolleger, du i øvrigt samarbejder med i organisationen. Første skridt er at afklare, hvem du vil lave din leder APV sammen med. Derefter skal I vælge metoder og udviklingsfokus.

Ny eller eksisterende gruppe?

I nogle tilfælde vil den formelle ledergruppe være det naturlige forum for leder APV'en. Det forudsætter dog, at I har et fælles udviklingsfokus.

I andre tilfælde er det en fordel at danne en ny gruppe af lederkolleger, som er i samme situation og har samme målsætning - og som svinger godt sammen. I kan evt. komme på sporet ved at bruge refleksionsøvelsen på side 20.

Valg af metode

Alle APV-metoder består af fem trin: Kortlægning, analyse, handlingsplan og opfølgning samt en vurdering af arbejdsmiljøets indflydelse på sygefraværet.

Men der er flere forskellige tilgange til processen, og I skal være enige om, hvilke metoder der er egnede og udfordrende for jer:

- I kan tage afsæt i det undersøgende og vurderende, fx med **et struktureret spørgeskema**, som I udfylder sammen eller hver for sig.
- I kan også tage udgangspunkt i en dialogbaseret og anerkendende tilgang, fx **Trivselshjulet**. Udgangspunktet kan her være gensidige interviews, der gennemføres ved et møde i ledergruppen.

Leder APV-grupper

For at sikre en god og effektiv udviklingsproces er det vigtigt at finde sammen med ledere, der har fælles fokusområde og sammenlignelige udfordringer.

I kan sagtens vælge flere forskellige fokuspunkter. Men det er vigtigt, at I er enige om, hvor I vil lægge hovedvægten.



Det fælles arbejde med leder APV'en har gjort os opmærksomme på, at mange problemer er fælles. Jeg er ikke den eneste, der føler hjernen koge, som mangler informationer, og som kæmper med bureaukratiske procedurer. Samtidig fik vi skilt tingene ad i de problemstillinger, hvor vi selv kan handle, og dem, hvor den øverste ledelse skal ind over. Det var i sig selv med til at mindske oplevelsen af stress



Refleksionsøvelse eller walk-and talk: Forbered dig til leder-APV

Du kan bruge denne øvelse som forberedelse til din leder-APV. Brug den til at overveje dine egne arbejdsforhold. Hvad er dine rammer, vilkår, relationer og udfordringer på arbejdspladsen? Hvad påvirker dit psykiske arbejdsmiljø – din glæde ved dit job som leder?

Tænk på politikerne, embedsmænd og direktion:

- Kender du til deres formulering af overordnede mål og rammer? Hvor klart er de formuleret?
- Hvordan er disse mål og rammer med til at bestemme målsætninger, som din nære organisation skal leve op til?
- Hvordan er de med til at styre rammerne for kvaliteten af det faglige arbejde og ressourcerne?
- Hvordan er dine muligheder for at påvirke rammerne?
- Hvor fri oplever du dig i udfyldelse af mål og rammer?

Tænk på dine relationer til nærmeste ledelse i forvaltning, center el. lign.:

- På hvilken måde får du støtte og opbakning?
- På hvilken måde stilles der ressourcer til rådighed for din udvikling som leder?
- Hvor klar er ansvarsfordelingen mellem de opgaver du skal løse, og de opgaver din nærmeste ledelse skal løse?
- Kan du leve op til kravene? Vil du?

Tænk på de relationer du har til ledere på samme niveau i afdelingen/institutionen:

- Hvor gode er I til udveksling af erfaringer?
- Hvor gode er I til at yde hinanden kollegial sparring eller coaching?
- Hvilken type opgaver løser I sammen?
- Hvordan kan I støtte hinanden i at arbejde med at udvikle jeres psykiske arbejdsmiljø?

I kan også bruge øvelsen som led i et walk-and-talk i din netværksgruppe - se side 13. Fordel jer i makkerpar. Fordel nedenstående temaer mellem jer, fx 1-2 temaer pr. makkerpar. Vælg at arbejde med de temaer, der giver mening for jeres lederjob. Sæt ca. 30 -40 min. af til interviewene. Dvs. 15 - 20 min. taletid til hver, hvor jeres makker understøtter med nysgerrige spørgsmål.

- Er der typer af opgaver du nødigt involverer gruppen i?
- Er du åben og tryk i gruppen? – Eller føler du dig udelukket og isoleret?

Tænk på din egen arbejdsplads, din rolle som leder i afdelingen/institutionen:

- Hvordan er dit eget råderum (tid og ressourcer) i forhold til at kunne udvikle dine lederkvalifikationer?
- Hvordan er dine muligheder for at finde en balance mellem at være personaleleder, faglig leder og administrator?
- Føler du dig somme tider isoleret i din rolle som leder?

Tænk på dine relationer til dit personale:

- Hvad kendetegner jeres samarbejde?
- Hvordan vil du beskrive din lederrolle?
- Hvordan tror du, dit personale vil beskrive deres relationer?

Tænk på brugerne, patienterne, klienterne, borgerne, børnene, de unge, de pårørende:

- Hvordan oplever du, at du som leder af arbejdspladsen lever op til deres forventninger og behov?
- Hvilke slags udfordringer giver brugergruppen dig som leder?
- Hvilke vanskeligheder? Hvilke glæder?

Skemametoden til APV

Vurderende og problemløsende



Skemametoden er en enkel og konkret måde at kortlægge og prioritere de arbejdsmiljømæssige problemer, I oplever i ledergruppen. Se de tre skemaer på de følgende sider.

1. skridt: Kortlægning

Alle i ledergruppen udfylder kortlægningsskemaet på næste side individuelt. I kan gøre det på forhånd eller som start på et ledermøde, hvor jeres lederAPV er på dagsordenen.

Første del af skemaet vedrører rammer og vilkår for dit lederjob (din 'store organisation'). Anden del vedrører din lederrolle i din egen afdeling/institution (din 'lille organisation').

Skriv stikord for hvert tema, der beskriver, om det er et stort problem for dig (rød), om forholdet let kan forbedres eller ændres (gul), eller om du ser en ressource, du gerne vil fastholde (grøn). Eksempel: Skriv fx ud for "information" i rød kolonne hvilke konkrete og vigtige informationer, der ikke når frem til dig, skriv fx. i grøn kolonne, hvilke beslutninger du er glad for at blive involveret i. Du kan godt sætte stikord både under rød, gul og grøn kolonne.

2. skridt: Analyse og prioritering

Saml alle de kommentarer, I har skrevet ud for hvert tema i kortlægningsskemaet. Gruppér temaerne ud fra, hvor mange af jer, der har placeret dem i de forskellige kategorier rød, gul og grøn. Det giver en nøgle til, hvilke temaer der rummer de største problemer eller ressourcer.

Hvilke temaer springer i øjnene? Hvilke problemstillinger er mest alvorlige eller mest udbredte? Hvilke ting fungerer bedst? Hvad kan I lære af dem?

Prioriter i fællesskab et eller to emner, som I mener, det er vigtigt at starte med. Brug skemaet på side 23 til at gruppere og prioritere temaerne.

3. skridt: Start på en handlingsplan

Når I er enige om, hvilke temaer I vil gå i gang med, skal I udarbejde en handlingsplan for det videre arbejde. Brug skemaet til handlingsplan på side 24 til at fastlægge de næste skridt i processen. Vær konkrete og vær præcise omkring opgavefordeling og deadlines.

Fremtids APV

Som udgangspunkt har skemametoden fokus på arbejdsmiljøet, som det er nu. Men I kan også bruge metoden til at rette blikket mod fremtiden og lave en beskrivelse af arbejdspladsen, som I ønsker den skal blive.

Hvilke gode og positive ting ønsker vi at tage med ind i fremtiden, hvilke vil vi lægge bag os - og hvor skal vi tænke helt nyt?

Denne tilgang er specielt nyttig i forbindelse med organisationsændringer, nybyggerier og andre forandringsprocesser.

Hent de tre skemaer på nettet

Hent de tre skemaer til kortlægning, prioritering og handlingsplan i Word-udgaver på www.etsundt-arbejdsliv.dk/lederrollen. Tilret skemaerne, så de afspejler jeres egne temaer.

SKEMA 1: KORTLÆGNING	■ STOP OP Det er vigtigt - og det skal løses	■ VENT Det skal vi huske til senere	■ KØR Det fungerer og skal fastholdes
1. del: Rammer og vilkår for ledelsen. Den 'store organisation'.			
1. Krav i arbejdet. Dine udfordringer i forhold til at finde en balance mellem opgaverne med personaleledelse, faglig ledelse, strategisk og administrativ ledelse.			
2. Information, beslutningsprocesser. Om kvaliteten af den information du får om fx vigtige beslutninger, der berører din egen arbejdssituation og arbejdsplads.			
3. Indflydelse. Om din mulighed for at påvirke afdelingens/institutionens mere overordnede rammer, bl.a. politikker, målsætninger, stillingsstrukturer m.v.			
4. Udvikling af lederkvalifikationer. Om din mulighed for at udvikle lederrollen og være "klædt på" til personaleudvikling, faglig, strategisk og administrativ udvikling osv.			
5. Klarhed over roller og ansvar. Om din oplevelse af, hvor tydeligt dine kompetencer og ansvarsområder er defineret.			
6. Samarbejde med og støtte fra nærmeste chef/direktør/centerleder. Om din oplevelse af at få den støtte/hjælp fra nærmeste leder, som du har brug for.			
7. Samarbejde, social støtte og kommunikation med lederkolleger. Om din oplevelse af muligheden for at få den støtte/hjælp fra lederkolleger, som du har brug for.			
8. Andre temaer			
2. del: Din egen lederrolle i hverdagen. Den 'lille organisation'.			
9. Samarbejde og kommunikation med medarbejdere. Om dine forventninger til et godt samarbejde og åben og anerkendende kommunikation på arbejdspladsen.			
10. Konflikt håndtering. Hvordan oplever du at være "klædt på" til at håndtere konflikter på arbejdspladsen.			
11. Mobning. Om din oplevelse af at have redskaber til at håndtere situationer med mobning på arbejdspladsen. Din oplevelse af, hvor "udsat" du er som leder.			
12. Vold og trusler om vold. Om hvor ofte du skal håndtere vanskelige situationer på grund af vold? Din oplevelse af, hvor "udsat" du er som leder.			
13. Andre temaer			

Hent skemaet i Word på www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen

SKEMA 2: PRIORITERING

Grøn. "Det kører". Det er vores "guldklumper" Det fungerer godt. Det vil jeg/vi fastholde. Hæng dem op på opslagstavlen!

Individuelle temaer:

Temaer for ledergruppen:

Temaer for arbejdslds/organisation:

Gul. Det kan vente. Her er et mindre problem, men det kan forholdsvis let forbedres. Det kan jeg/vi selv gøre noget ved.

Individuelle temaer:

Temaer for ledergruppen:

Temaer for arbejdslds/organisation:

Rød. Stop op. Det er vigtigt. Det skal jeg/vi sætte fokus på. Måske skal jeg/vi have hjælp til det.

Individuelle temaer:

Temaer for ledergruppen:

Temaer for arbejdslds/organisation:

Fælles prioritering: 1-2 temaer vi vil arbejde videre med:

Gå videre til Skema 3: handlingsplan. Udfyld skemaet i fællesskab. Brug ét skema til hvert tema.

Hent skemaet i Word på www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen

SKEMA 3: HANDLINGSPLAN

TEMA:

1. Emne/problemstilling:

2. Hvad gør jeg/vi? Hvilke aktiviteter skal gennemføres?

3. Hvilke ressourcer kræves der?

4. Hvad er start, tidsramme og deadline for aktiviteten?

5. Hvem deltager?

6. Hvem er ansvarlig for hvad i processen?

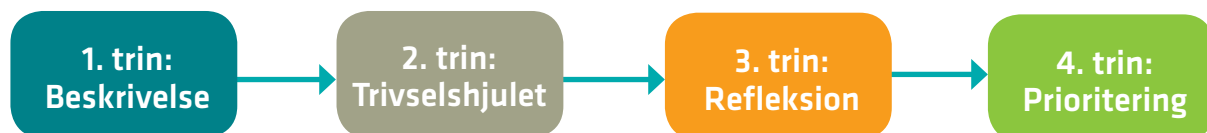
7. Hvordan og hvornår vil vi finde ud af om problemløsningen virker efter hensigten?

8. F.eks. på ledermøde i måned/år:

Tilføj flere temaer på nye ark. Hent skemaet i Word på www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen

Trivselshjulet

En anerkendende metode



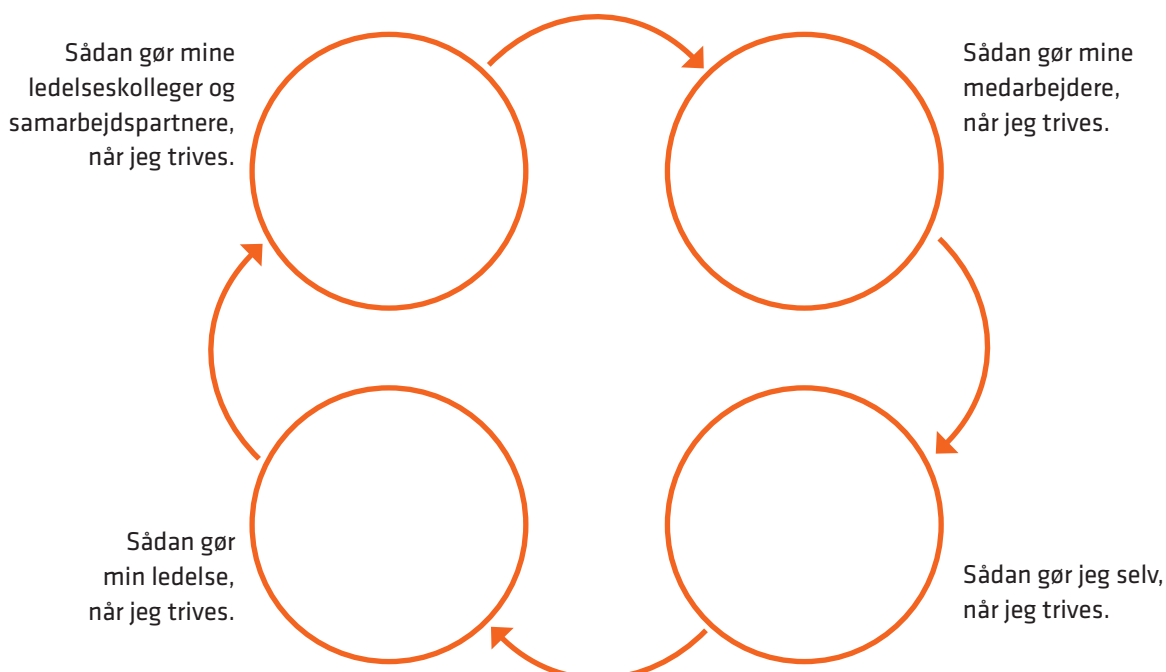
Trivselshjulet er en anden måde at lave en leder APV på. Den kan bruges til at identificere positive og negative forhold i det psykiske arbejdsmiljø, som I kan gøre noget ved.

Trivselshjulet er en øvelse i fire trin, som skal hjælpe jer til at identificere de positive forhold ved jeres psykiske arbejdsmiljø, samt de negative forhold i arbejdslivet, som I kan gøre noget ved enten individuelt eller sammen.

1. trin: Gensidige interviews i ledergruppen

Beskriv en situation på dit arbejde, hvor du trivedes virkelig godt.

- Hvilke forhold kendetegnede den situation?
- Hvad gjorde du?
- Hvad gjorde dine ledelseskolleger?
- Hvad gjorde dine samarbejdspartnere?
- Hvad gjorde dine medarbejdere?
- Hvad gjorde din leder?
- Hvordan lagde du mærke til, at du trivedes (kropsligt, tanker, følelser)?
- Hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige forhold er vigtige eller nødvendige for, at de situationer kan opstå?



2. trin: Udfyld Trivselshjulet

Tag udgangspunkt i figuren på forrige side. Du kan hente figuren i Word på www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen. Trivselshjulet kortlægger hvilke faktorer, der har størst positiv betydning for din trivsel. I cirklerne skriver du udsagn, der svarer til dine egne svar på spørgsmålene.

Sammenlign jeres trivselshjul. Spørg uddybende til hinandens udsagn i cirklerne. Er der noget, som springer i øjnene? Er der ligheder? Forskelle? Noget I kan støtte hinanden i at udvikle eller gøre mere af?

3. trin: Refleksion: Når vi ikke trives

Trivselshjulet beskriver de forhold, som påvirker din trivsel på en positiv måde. Men hvad er konsekvensen, hvis disse forhold ikke er til stede?

Beskriv de ting, du begynder at gøre, når du ikke længere trives - og hvad du holder op med at gøre. Tænk på, hvad der sker, når du har for travlt, når du ikke bliver lyttet til, når kravene er for store, når du savner støtte og opbakning osv. Prøv at være meget konkret: Episoder, citater osv.

Når du selv er blevet opmærksom på, hvad det er for signaler, der markerer mistrivsel, kan du begynde at reagere på det. Når du deler dine tanker med dine ledelseskolleger, har de også mulighed for at reagere på det.

4. trin: I slutter med at prioritere

I afslutter processen ved at samle op i gruppen og sammen prioritere de tre vigtigste ting for trivsel inden for tre områder:

Det Individuelle:

- Trivselsfaktorer I hver især gerne vil fastholde eller udvikle. Det, I hver især kan gøre for at fastholde, forandre eller udvikle. Aftal med gruppen, hvordan I fastholder jeres fokus.

Når jeg ikke trives, begynder jeg at:

1.

2.

3.

Når jeg ikke trives, holder jeg op med at:

1.

2.

3.

Ledergruppen:

- Trivselsfaktorer I sammen kan arbejde på at fastholde, forbedre eller udvikle. Aftal indbyrdes aktiviteter og ansvarsområder.

Organisationen:

- Trivselsfaktorer, der skal fastholdes eller udvikles ved, at de bliver løftet højere op i organisationen. Formålet kan være at udvikle en handlingsorienteret politik på området, udvikling af en arbejdsmiljøpolitik, udvikling af kompetencer og kvalifikationer, kurser og efteruddannelse m.v. Dette arbejde vil oplagt foregå med støtte fra chef og gennem jeres MED-udvalg og arbejdsmiljøorganisation. Aftal hvordan I formidler dette og følger op.

Aftal til sidst, hvornår I evaluerer og samler op i ledergruppen.

Litteratur og gode links

Hent alle de skemaer og værktøjer, som er nævnt i hæftet, på www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen

Gode hjemmesider

www.etsundtarbejdsliv.dk

BAR Social & Sundheds hjemmeside om godt psykisk arbejdsmiljø har et stort afsnit om lederrollen, samt en vifte af værktøjer om bl.a. stress, social kapital, psykisk APV, anerkendelse og meget mere.

www.arbejdsmiljoweb.dk

Fælles hjemmeside for BAR Social & Sundhed, BAR Undervisning & Forskning og BAR Finans/Offentlig Administration og Kontor. Rummer bl.a. fyldige afsnit om psykisk arbejdsmiljø, ledelse og stress.

www.lederweb.dk

Lederweb.dk er en del af Væksthus for Ledelse, der er etableret for at udvikle og eksponere offentlig ledelse. På hjemmesiden findes en række artikler om netværk, lederroller og social kapital.

Publikationer fra Lederweb.dk:

- Ledere i netværk - En ledelsesstrategi. 2009
- Ledernetværk der virker. 2009
- De skjulte velfærdsreserver. Viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital. 2011

www.arbejdsmiljoforskning.dk

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, har henvisninger til en del publikationer om psykisk arbejdsmiljø.

På siden finder du bl.a. Tre spørgeskemaer, der er udviklet i forbindelse med kortlægning af danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø, samt Rapport og spørgeskema om social kapital på arbejdspladsen. 2014

www.arbejdsmiljoviden.dk

Her findes gode henvisninger om arbejdspladsvurdering og arbejdspladsudvikling

www.mandagmorgen.dk

Mandag Morgen har udarbejdet rapporten 'Leder på kanten - nye lederroller i velfærden'. 2014

Specielt om coaching

- Kognitiv coaching. Irene H. Oestrich og Frank Johansen. Dansk Psykologisk forlag 2010.
- Narrativ coaching - en ny fortælling. Kit Sanne Nielsen. dansk Psykologisk forlag 2010.
- Systemisk coaching, en grundbog. Asbjørn Molly m.fl. Dansk Psykologisk forlag 2009.
- Psykodynamisk coaching. Fokus og Dybde. Ulla Beck. Hans Reitzels Forlag 2009.

Specielt om APV

www.etsundtarbejdsliv.dk

- Psykisk APV - værktøjshæfte og fem anbefalinger specielt til social- og sundhedsområdet.

www.at.dk

Arbejdstilsynets hjemmeside rummer bl.a. de regler, som gælder for APV og psykisk arbejdsmiljø. Se fx:

- At-vejledning D.1.1. om udarbejdelse og revision af arbejdspladsvurdering.
- At-vejledning D.4.1. om kortlægning af psykisk arbejdsmiljø.
- At-bekendtgørelse nr. 559 om arbejdets udførelse.

Trivsel i lederrollen

De fleste ledere er opmærksomme på, om deres medarbejdere trives. Men som leder har din egen trivsel og arbejdsglæde stor betydning for hele arbejdspladsen. Lederens trivsel er lige så vigtig som medarbejdernes.

Dit psykiske arbejdsmiljø påvirkes af bl.a. de opgaver og krav, der stilles til dig, de ressourcer du har til rådighed samt af dine relationer til din egen chef, dine lederkolleger, dine medarbejdere og dit eget personlige netværk. Og det påvirkes ikke mindst af dine egne valg i forhold til lederrollen.

I dette hæfte kan du få inspiration til at udvikle din lederrolle og dit psykiske arbejdsmiljø, og vi præsenterer to centrale værktøjer: Coaching og leder APV.

På www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen kan du hente alle skemaer og modeller, som er nævnt i hæftet.

Her kan du også finde mere materiale, eksempler og inspiration fra lederkolleger fra forskellige arbejdspladser og hente det beslægtede hæfte **Coaching for ledere**.

I BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere inden for social- og sundhedssektoren om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk.

Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed. Branche-Arbejdsmiljørådet bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale.

I BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed deltager repræsentanter for KL, Danske Regioner, Akademikerne, Kost & Ernæringsforbundet, Dansk Sygeplejeråd, Danske Fysioterapeuter, BUPL, FOA - Fag og Arbejde, Socialpædagogerne, 3F og de øvrige sundhedsorganisationer i FTF.

Køb hæftet på www.arbejdsmiljoweb.dk/lederrollen. På siden kan hæftet også downloades i en pdf-version.

Yderligere information om arbejdsmiljø i den offentlige og finansielle sektor på www.arbejdsmiljoweb.dk



Social & Sundhed
BrancheArbejdsmiljørådet