

# 7

## Ledernes psykiske arbejdsmiljø

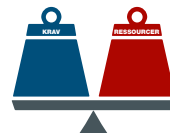
### Samlede redskaber

#### Skab forståelse af problemstillinger

#### Indhold

En hurtig analyse af problemstilling .....	2
Fiskeben – analyse af årsager og konsekvenser .....	3
Refleksion over resultater fra undersøgelse .....	4
Adskil fakta og følelser .....	5
Når lederrollen er uklar .....	7
Få klarhed over krav og forventninger .....	8
Dialog om resultater af måling .....	11
Lær at lytte – kvitteringsøvelse .....	13
Vær føl for en dag – følg en lederkollega .....	14
Få en lederkollegas blik på din ledelsespraksis .....	15
Hvordan ser det gode .....	16
arbejdsmiljø ud? .....	16
Prioritering .....	17
Liste over ideer til løsninger og aktiviteter .....	19

Indholdsfortegnelsen og alle understregede tekster er klikbare og kan anvendes til at navigere i dokumentet.



# En hurtig analyse af problemstilling

## Hvad kan redskabet bruges til?

Redskabet er beregnet til en hurtig reflekterende analyse af en problemstilling, som I kan lave alene. Udbyttet vil dog være bedst, hvis I foretager analysen med en sparringspartner.

## I hvilke situationer er redskabet egnet?

Redskabet kan anvendes i en situation, hvor du har besluttet at arbejde mere systematisk med en konkret problemstilling.

## Hvordan anvendes redskabet?

Redskabet kan både bruges alene eller sammen med en sparringspartner. Det er en god ide at skrive ned undervejs, så det erkendte bliver fastholdt.

## Spørgsmål til udfoldelse og konkretisering af problemstilling

### Hvad er problemet?

- Hvordan og hvornår er det opstået?
- Hvem er involveret?
- Hvilke konsekvenser har problemet for dig – for andre?
- Hvilke årsager og konsekvenser ser du?  
Brug fx redskabet *Fiskeben* til at udfolde årsager og konsekvenser.
- Hvordan vil du karakterisere problemstillingen – handler det om organisatoriske forhold, relationelle, dine kompetencer eller andet? Denne præcisering hjælper dig med at rette blikket mod, hvilke typer løsninger og handlinger, som kan være med til at ændre situationen/problemet.
- Hvad er dit mål, hvad vil du gerne opnå (for dig selv, for ledergruppen, for den gruppe du leder, i forhold til den aktuelle problemstilling, forebyggende)?
- Suppler evt. din analyse med at bruge redskabet, *Adskil fakta og følelser*.

## Fiskeben – analyse af årsager og konsekvenser

### Hvad kan redskabet bruges til?

Formålet er at få en dybere og mere nuanceret forståelse af en problemstilling, som påvirker jeres psykiske arbejdsmiljø. Det vil give jer et bedre grundlag for at udvikle løsninger eller forbedrende aktiviteter.

### I hvilke situationer kan redskabet anvendes?

Redskabet kan både bruges i en ledergruppe og individuelt – men virker bedst i en gruppe, da I bliver inspireret til at bygge videre på hinandens bidrag. Vær opmærksom på at vælge en problemstilling, der egner sig til værktøjet – dvs. det skal være noget du/I oplever som et problem, og hvor du/I mener det vil være givtigt at finde frem til problemets årsager og konsekvenser.

### Hvordan anvendes redskabet?

Tegn et diagram som nedenstående op på en tavle eller flipover.

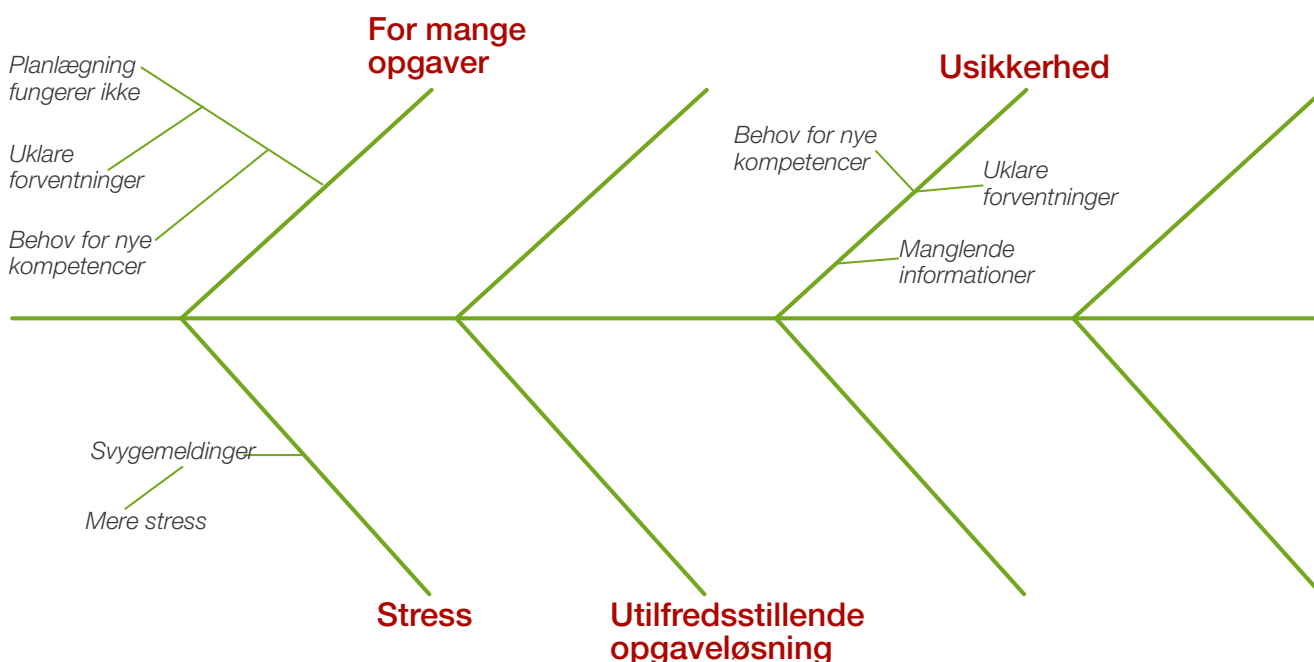
- Over strengen skal I registrere de årsager, I kan finde frem til.
- Under strengen registrerer I konsekvenser.

Find flere årsager til den primære årsag og flere konsekvenser til den primære konsekvens og bliv ved så længe, der kommer nye idéer til årsager og konsekvenser. Ofte kommer de nye og bedste idéer til sidst, fordi man starter med det, der ligger lige for, og fordi gruppens samlede association giver nye idéer. Målet er at få dannet et nuanceret billede. Det samlede billede af årsager og konsekvenser er et godt grundlag for videre arbejde med problemstillingen. Årsagerne giver viden og inspiration til, hvad der kan gøres for enten at løse et problem eller til at finde frem til hvilke ressourcer, der kan understøtte håndteringen af problemstillingen. Konsekvenser afklarer, hvor vigtigt det er at gøre noget ved problemstillingen.

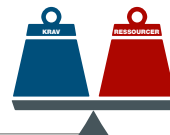
### Opsamling

- Hvad giver analysen anledning til?
- Er der behov for handlinger?
- Er der behov for at inddrage andre i kvalificering af løsninger og/eller i beslutninger om handlinger?

## Arbejdspress



Eksempel på begyndende udfyldelse for problemstillingen "Arbejdspress". En oplagt årsag er for mange opgaver, men hvorfor har du som leder for mange opgaver? Det kunne handle om planlægning, kompetencer og forventninger. Bemærk at der både kan være flere årsager til et problem, men der kan også være en årsag, der fører til flere problemer.



# Refleksion over resultater fra undersøgelse

## Hvad kan redskabet bruges til?

Dette redskab kan du bruge, hvis du gerne vil gå bag resultaterne af en undersøgelse.

## I hvilke situationer anvendes redskabet?

Redskabet kan bruges i forlængelse af trivselsmålinger, leder-APV, ledervurderinger eller lign. Det er primært tænkt som et redskab til forberedelse af et større, fælles møde, så du bliver mere afklaret på, hvad undersøgelsens resultater kan betyde. Redskabet kan også bruges på et ledermøde eller i et ledernetværk.

## Hvordan anvendes redskabet?

Undersøg følgende:

- Er der nogle spørgsmål/temaer, hvor det ser ud til, at det psykiske arbejdsmiljø er belastet?
- Er det områder, hvor du selv som leder oplever en belastning?
- Er det en belastning, som du oplever på samme måde som medarbejderne?
- Er det en belastning, som du oplever på en særlig måde, fordi du er leder?
- Viser resultaterne tegn på dårlig ledelseskvalitet? Er det generelt eller lokalt? Hvis generelt – kan det så skyldes organisatoriske forhold? Er det lokalt, er det vigtigt ikke at sidde alene med. Brug en sparringspartner til at blive klogere på, hvad det handler om. Bed også om støtte fra øvre leder.
- Kan du selv spille en rolle for at afbøde/forbedre nogle af problemerne? Giv dig selv lov til at tænke grundigt over dette. Det er svært at ændre på tingene, hvis du ikke er bevidst om din egen rolle i problemerne.

Overvej fx følgende i forhold til din rolle:

- Er din lederrolle og dine opgaver klare og gennemskuelige for dig?
- Er din lederrolle og opgaver klare og gennemskuelige for dem, du leder (medarbejdere eller ledere under dig)?
- Kender du forventningerne til dig blandt dem, du leder?
- Er det realistisk for dig at leve op til forventningerne?
- Er det behov for at afstemme forventninger?
- Er der behov for en afklaring om din rolle med ledelsesniveauet over dig?

Ved du, om du og medarbejderne har forskellige opfattelser af udmøntningen af din lederopgave, fx

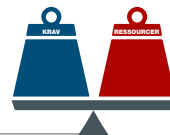
- Tilstedeværelse.
- Støtte og sparring.
- Kommunikation – om hvad, hvor tit, hvordan.
- Rolle og styring af den daglige planlægning.

Kompetencer:

Oplever du dig klædt på til de opgaver, du skal løse? I en organisation under stadig forandring er der behov for at udvikle kompetencerne løbende

- o I forhold til personaleledelse generelt
- o Konfliktløsning
- o MUS-samtaler
- o Planlægning
- o Strategi og langsigtet planlægning
- o Virksomhedsplaner
- o Pædagogfaglig viden
- o Kommunikation med forældre.

Skriv dine tanker op undervejs – og tag stilling til, hvordan du vil bruge det på det møde, hvor undersøgelsen skal diskuteres.



# Adskil fakta og følelser

## Hvad kan redskabet anvendes til?

Formålet med redskabet er at begrænse psykiske belastninger i forhold til problemstillinger, hvor du er følelsesmæssigt involveret og har vanskeligt ved at skille tingene ad og at se løsninger.

Metoden går ud på at hjælpe hinanden med at få adskilt, hvad der er fakta, og hvad der er følelser i forhold til en situation eller problemstilling samt i at se nye muligheder og løsninger. Redskabet er udarbejdet efter inspiration fra Gitte Hammerberg, Dilemmaøvelse.

## I hvilke situationer er redskabet egnet?

Situationen kan fx være en forestående organisationsforandring, hvor du er usikker på din situation, at du får pålagt nye opgaver, som er vanskelige at overskue omfanget af, eller der kan være udfordringer i samarbejdet med personalet eller forældre. Problemstillingen kan indebære dilemmaer, hvor der kan argumenteres både for og imod bestemte konsekvenser og løsninger og derfor er det vanskeligt at træffe beslutninger.

Problemet kan være generelt, fx at alle lederstillinger er i spil, eller det kan være enkelte ledere, som har behov for hjælp til deres problemstilling/dilemma.

Vurder ud fra problemstillingen i hvilken sammenhæng, I vil bruge redskabet. Det kan være et ledermøde eller i et ledernetværk. Det kan også være mere uformelt – at I fx tager fat i en lederkollega og beder om hjælp til at finde hoved og hale i dilemmaet.

## Hvordan anvendes redskabet?

Der kan arbejdes med en eller flere problemstillinger. Enten sideløbende i mindre grupper eller fælles i plenum. Gruppen beslutter hvis problemstillinger, der skal arbejdes med, og der udpeges en interviewer. Øvrige deltagere er en del af et reflekterende team. I kan lave fire felter på gulvet (markeres med malertape eller to stykker tov i et kryds). De fire felter repræsenterer fire forskellige perspektiver på problemstillingen:

- Fakta om problemstillingen
- Lederens følelse og forestillinger i forhold til problemstillingen
- Lederens erkendelser og læring i forbindelse med arbejdet med problemstillingen
- Handlinger og løsningsmuligheder.

Under interviewet bevæger den interviewede leder sig rundt mellem felterne – afhængig af hvilket af de fire perspektiver, der tales ud fra. Det reflekterende team holder øje med, om der er overensstemmelse mellem det, den interviewede svarer, og det felt han/hun står i. Det synliggør og understreger fokus på hvert perspektiv, at den interviewede helt praktisk står i det felt alle skal koncentrere sig om. Ellers kan man nemt komme til at blande perspektiverne sammen. Teamet giver løbende tilbagemelding og bidrager i øvrigt med refleksioner, idéer og forslag, når intervieweren efterspørger det.

## Proces

Den leder, hvis problemstilling der skal arbejdes med, starter med at stille sig i fakta-feltet. Intervieweren interviewer ud fra nedenstående spørgsmål:

### Fakta:

- Hvad handler det om?
- Hvem er involveret?
- Hvad er din rolle i det?
- Hvor lang tid har det stået på?
- Hvad har du gjort hidtil?
- Hvilke andre facts har du brug for at fortælle?

### Følelser:

Den interviewede bliver bedt om at stille sig til følelses-feltet

- Hvad gør dilemmaet ved dig?
- Hvilke følelser vækker det i dig?
- Hvilke følelser vækker det mon i de andre involverede?
- Hvilke følelser kunne du tænke dig at have?
- Hvilke tanker og handlinger kan skabe de følelser?
- Hvem kan hjælpe og støtte dig til at komme videre med dilemmaet?

Det reflekterende team får tid til at formidle deres observationer om, hvordan det gik med at adskille fakta og følelser.

## Opsamling

Afklaring af, hvilke nye erkendelser og løsninger øvelsen, har givet anledning til. Intervieweren spørger den interviewede leder om, hvilke nye erkendelse denne har fået, og om der er opstået nye muligheder og idéer til handlinger. Her åbnes op for, at de øvrige deltagere kan bidrage med deres idéer og spørge ind til interviewpersonens egne erkendelser og løsninger. Endvidere kan der spørges ind til:

### Erkendelse og læring:

Den interviewede bliver bedt om at stille sig til erkendelses- og læringsfeltet

- Hvilke erkendelser får du øje på nu?
- Hvilken form for læring er ved at dukke op?
- Hvad siger de om dig?

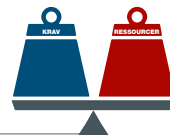
### Handlinger og løsningsmuligheder:

Den interviewede bliver bedt om at stille sig til handlings- og løsningsfeltet

- Hvad ville den bedste løsning være?
- Hvad kan første skridt være?
- Hvad kræver det af dig?
- Hvem kan støtte dig og hvordan?

Det reflekterende team fortæller, hvad de har observeret i forhold til erkendelse og handlingsmuligheder.

Seancen afsluttes med, at den interviewede fortæller, hvad han/hun har lært, og hvilke handlinger hun/hun vil igangsætte for at komme videre med dilemmaet.



# Når lederrollen er uklar

## Hvad kan redskabet anvendes til?

Dette redskab kan bidrage til at afklare din rolle og opgaver og få italesat grænserne til de tilstødende lederniveauer. Afklaringen kan munde ud i en fokusering i dine opgaver og dermed begrænse dit arbejdspress.

## I hvilke situationer er redskabet egnet?

Redskabet er relevant, hvis:

- Der er ændringer i de ledelsesmæssige strukturer.
- Der er uklarhed om, hvilke opgaver og roller der ligger på hvilke lederniveauer.
- Du er usikker på din rolle og opgaver – hvis du fx er ny leder i en ny organisation eller har skiftet lederniveau.

Afklaringen kan ske individuelt, mellem ledere på samme niveau eller mellem ledere på forskellige niveauer. Spørgsmålene kan kollektivt tages op på strategiseminar, temadage om ledelse, ledermøder, i ledernetværk eller på LUS.

Det kan også være relevant at gennemgå spørgsmålene, hvis du overvejer at søge en lederstilling på et andet niveau. Hvis du ønsker at tage din rolle op på et møde, er det en god idé at skrive stikord til svarene, inden du går til mødet.

## Hvordan anvendes redskabet?

Skab en klar forståelse for, hvad god ledelse er på hvert niveau i organisationen

Det er en god idé at forholde sig både til spørgsmålene om eget ledelsesniveau og til niveauerne over og under sig. Det giver større klarhed i egne opgaver og roller. Diskuter først opgaver og roller til eget lederniveau ud fra nedenstående spørgsmål.

Spørgsmålene er fra "Leadership pipeline i den offentlige sektor" Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm. Dansk Psykologisk Forlag 2013.

## Ledere af medarbejdere

- Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige opgaver for at få medarbejderne til at lykkes?
- Hvad kræver det af os, der leder medarbejdere?
- Hvordan understøtter vi vores leder bedst muligt?
- Hvad skal løbende kommunikeres opad?

## Leder af ledere (fx områdeledere)

- Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige opgaver, som vores ledere af medarbejdere skal lykkes med?
- Hvordan kan vi skabe systematiske processer der sikrer at ledere af medarbejdere lykkes med deres ledelsesopgaver – dvs. udvikler en god praksis, færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier?
- Hvad kræver det af os som ledere af ledere?
- Hvad er vores egen vigtigste ledelsesmæssige opgave?
- Hvordan understøtter vi de funktionelle chefer (dem over os) bedst muligt?
- Hvad skal løbende kommunikeres opad?

## Funktionelle chefer (fx forvaltningschefer)

- Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige opgaver, som vores ledere skal lykkes med?
- Hvordan kan vi skabe systematiske processer der sikrer, at lederne lykkes med deres ledelsesopgaver – dvs. udvikler en god praksis, færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier?
- Hvad kræver det af os som ledere af ledere?
- Hvad kræver det af os som funktionelle chefer?
- Hvad er vores egne vigtigste ledelsesmæssige opgaver?
- Hvordan understøtter vi topledelsen bedst muligt?
- Hvad skal løbende kommunikeres opad?

## Opsamling

Efter drøftelse af spørgsmålene til eget lederniveau og eventuelt tilstødende lederniveauer samles erfaringerne op. Hvad gav diskussionerne anledning til?

- Er der behov for forventningsafstemning i forhold til ledelse over eller under dig?
- Er der behov for, at du afgiver opgaver til andre ledelsesniveauer eller uddelegerer til medarbejdere?
- Er der behov for kompetenceløft?
- Hvilke handlinger er der behov for?
- Skal andre inddrages i beslutningerne?

# Få klarhed over krav og forventninger

## Hvad kan redskabet bruges til?

Redskabet kan anvendes til at få klarhed over hvilke krav og forventninger, der er til lederopgaven. Målet er at få større klarhed over opgaven og dermed mindske arbejdspresset. Det kan være, at du påtager dig opgaver, som burde ligge på et andet niveau eller, at der er opgaver, som du kan udføre. Værktøjet kan også ruste dig til en dialog med din leder om kompetenceudvikling.

## I hvilke situationer er redskabet egnet?

Situationen kan være, at du oplever et krydspres mellem krav fra øvre ledelse/forvaltning og fra dem, du er leder for. Eller du oplever, at der ikke helt er overensstemmelse mellem din egen forståelse af lederrollen og forventningerne fra dem, du er leder for. Det kan også være, du er ny leder, som ønsker at være på forkant med ledelsesopgaven.

## Hvordan anvendes redskabet?

Du kan starte med selv at lave en krav- og forventningsafstemning. Når du skal vurdere hvilke handlinger, der skal til for at skabe større overensstemmelse mellem krav og forventninger, kan det være en god idé at inddrage en lederkollega, LTR eller en coach.

Hvis der i din organisation er et generelt behov for afklaring af forventninger, kan denne proces også foregå på et ledermøde startende med en individuel forberedelse og derefter fælles drøftelse.

## Kortlægning af krav og forventninger

Start med at afklare, hvem de relevante 'aktører' i denne forventningsafklaring er:

- Er det dig og dem som du er leder for?
- Er det dig og ledelsen over dig?
- Er det både dem, du er leder for, og niveauer over dig (krydspres)?

Fokuser forventningsafklaringen. Der vil sandsynligvis være opgaver/roller, hvor det vil være særlig relevant at få afdækket krav og forventninger, så vurder, hvilke opgaver/roller du vil fokusere på. Du kan anvende nedenstående skema, men du skal selv sætte de opgaver/roller, du vil fokusere på ind i venstre kolonne. Skemaet giver blot eksempler på opgaver/roller.

Udfyld de relevante krav og forventnings-kolonner.

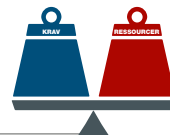
Start eventuelt med det, der er nemmest at udfylde.

- Hvilke forventninger har du selv til din ledelsesudøvelse?  
Vurder, om du har behov for en sparringspartner til at hjælpe dig – se gode råd om sparringspartnere.
- Hvilke krav og forventninger oplever du fra dem, som du er leder for?
- Hvilke krav og forventninger oplever du fra ledelsesniveauet over dig?

## Skriv de kortlagte forventninger i et skema (skema til print på side 10)

Opgaver/rolle	Egne forventninger	Forventning fra dem jeg er leder for	Forventninger og krav fra lederniveau over	Ligheder og forskelle	Hvad kan gøres fx - behov for afklaring - handlinger/ løsninger
Fx:					
Fokus primært på interne forhold					
Fokus primært på organisationsforhold					
Indgå i vagtplan – "arbejde på gulvet"					
Tværgående udviklingsopgaver					
Kommunikation					
Selvledelse/ ansvarstagen					
Uddelegering					
Andet					





### Vurder krav, forventninger og handlingsmuligheder

Vurder, om du har behov for en sparringspartner til at hjælpe dig med at vurdere de afdækkede krav og forventninger og til at udvikle handlinger og løsninger.

- Hvor er der sammenfald i krav og forventninger?  
Vurder, hvordan det kan styrke dit ledelsesarbejde.  
Skriv stikord i skemaet.
- Hvor er der forskelle? Vurder betydningen af forskellene og skriv stikord i skemaet:
  - o Er det nogen særlige opgaver og/eller roller, hvor forventningerne er forskellige?
  - o Er forskellighederne afgørende i forhold til dem, du er leder for eller i forhold til ledelsen over eller begge dele?
  - o Hvad betyder forskellene for udøvelse af din ledelsesopgave?

Vurder, om der er behov for handlinger eller processer, der kan skabe større overensstemmelse mellem krav og forventninger.

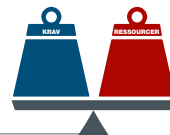
- Er der behov for at få afklaret formelle krav til din lederstilling?
- Er der behov for støtte fra lederen over dig, fx klare udmeldinger om krav og forventninger?
- Er der behov for kommunikation eller dialog med dem, du er leder for eller dem der er leder over dig?
- Er der områder inden for din ledelsesopgave, hvor du har behov for kompetenceudvikling?
- Er der behov for organisatoriske tiltag for generelt at skabe klarhed og overensstemmelse mellem krav og forventninger til ledelse i forhold til forskellige ledelsesniveauer?

### Opsamling

- Vurder til sidst hvilke ideer til tiltag og indsatser, analysen har affødt
- Prioriter, hvilke du vil arbejde videre med.
- Lav en plan for, hvordan du kommer videre.

## Skema til print

Opgaver/rolle Fx:	Egne forventninger	Forventning fra dem jeg er leder for	Forventninger og krav fra lederniveau over	Ligheder og forskelle	Hvad kan gøres fx - behov for afklaring - handlinger/ løsninger
Fokus primært på interne forhold					
Fokus primært på organisationsforhold					
Indgå i vagtplan – "arbejde på gulvet"					
Tværgående udviklingsopgaver					
Kommunikation					
Selvedelse/ ansvarstagen					
Uddelegering					
Andet					



# Dialog om resultater af måling

## Hvad kan redskabet bruges til?

Dette er et dialogredskab til fortolkning og viderebearbejdning af en undersøgelse (trivsel, APV, lederevaluering). Dialogredskabet hjælper med at:

- Give hinanden støtte og sparring til at arbejde videre med problemstillingerne. Redskabet kan være med til at sætte fokus på forklaringer, adskille årsager i rammer, kultur og lederadfærd samt synliggøre fælles udfordringer. Resultater af trivselsundersøgelser, APV og lederevalueringer kan være belastende for lederne fordi 'dårlige' resultater kan opleves som personlig kritik.
- Lave en fælles indsats i forhold til det, undersøgelsen har vist.

## I hvilke fora kan redskabet anvendes?

Redskabet kan anvendes i et ledernetværk, der vil støtte hinanden i forbindelse med fortolkning af undersøgelse. Det kan eventuelt også anvendes på ledermøde, hvor I i fællesskab skal tage stilling til undersøgelsens resultat. Vær i de tilfælde opmærksom på magtpositioner og intern konkurrence, som kan være hæmmende for dialogen.

## Fremmede forudsætninger

Behandling af resultater i fællesskab er sårbart. Det vil kræve en gruppe, der er trykke ved hinanden, da resultaterne jo kan variere fra enhed til enhed.

Derfor er det vigtigt meget tidligt at tage stilling til, hvordan I vil behandle resultaterne – som et samlet resultat eller enhed for enhed.

Det er vigtigt, at I sætter fokus på de temaer, som er udtryk for det fælles i jeres psykiske arbejdsmiljø, og som derfor kræver fælles ændringer af rammer eller lignende. De problemer, der er specifikke for en enhed, skal behandles dér.

## Hvordan skal redskabet anvendes?

### Forberedelse

Mødet skal planlægges inden. Det kan være den gruppe, der sædvanligvis planlægger netværksmøder eller en til lejligheden nedsat gruppe. De gennemgår den fælles undersøgelse med henblik på at udvælge relevante temaer.

## A. UDVÆLGELSE AF TEMAER

I tilfælde af generel medarbejderundersøgelse: Udvalg de temaer fra undersøgelsen, der kan handle om lederens arbejdsmiljø, og som handler om fælles forhold.

I tilfælde af lederundersøgelse: Udvalg temaer, som er vigtige at få udfoldet i en fælles dialog.

Disse temaer kan I lave på to måder:

- En ren kategorisering af temaer, fx rolleklarhed, støtte fra nærmeste leder, konflikter, forandringer.
- Udarbejd hypoteser om hvilke temaer, der er mest aktuelle i jeres område.

## B. UDARBEJD SPØRGSMÅL TIL DIALOG – DE KAN FX LYDE SÅDAN

### Diskussion i grupper

Udfold temaet:

- Hvad kan temaet mere konkret handle om hos jer?
- Hvem er involveret i problemstillingen?
- Hvad er konsekvenserne?
- Hvad kan årsagerne være?
- I hvor høj grad er det et vilkår eller noget, som I har mulighed for at ændre?
- Målsætning – dvs. hvad vil vi gerne opnå med en indsats?

Ideer til aktiviteter/handlinger, der kan skabe forbedringer:

- Kan problemet fjernes?
- Kan problemet mindskes?
- Kan problemet håndteres ved bedre kompetencer, bedre samarbejde, bedre kommunikation?

Aktører:

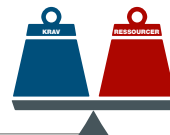
- Hvilke aktører kan bidrage til aktiviteter eller håndtering?
- Hvad er jeres ønsker til disse aktører?

Hvilke gode råd kan I give hinanden?

- Gode ideer og erfaringer med at håndtere krydspresset (fx krav fra øvre leder og forventninger fra medarbejdere).
- Gode råd til, hvordan I kan forberede jer på en samtale med øvre leder om problemet.
- Gode råd og erfaringer med at inddrage andre udefra.

Skriv følgende op på flipover:

- Tema
- Konsekvenser
- Årsager
- Løsningsforslag.



### C. LAV GRUPPER

Overvej altid, hvordan I kan sammensætte grupperne for at skabe mest tryghed og tillid. Det er forudsætning for at ville dele sine tanker og ideer. Når alle er blevet tilstrækkelig trygge i netværket, kan I evt. lave lidt mere udfordrende grupper.

Overvej, om alle grupper skal løse alle temaer – eller om I kan dele temaerne i mellem grupperne, så I får flere temaer mere grundigt bearbejdet.

### D. FORBERED DAGEN OG LAV DAGSORDEN

Selve dagen – kan fx indeholde følgende:

#### A. Præsentation af temaer

Præsenter udvalgte temaer og hør om alle synes, de er dækkende.

#### B. Gruppearbejde

Præsenter opgaven samt, hvordan I har sat grupperne sammen.

#### C. Opsamling

Alle præsenterer deres arbejde.

Hvad kan løses via en fælles indsats, fx:

- Fælles ønsker til rammerne for ledelsesarbejdet i kommunen.
- Ønsker om kompetenceudvikling.
- Ønsker om støtte i det daglige fra øvre leder.
- Kommunens/bestyrelsens udmeldinger til forældre om ressourcer og kvalitet.
- Andet.

### D. Individuelle handleplaner – to og to sparer med hinanden

Hvad kan jeg selv gå hjem og gøre nu?

- Ændret arbejdsdeling mellem leder og medarbejder.
- Afklare forventninger.
- Forberede møde med øvre leder: kompetenceudvikling, rolleafklaring, ressourcer, information, støtte.

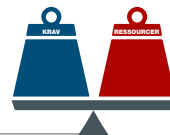
### E. Fælles handleplaner

Hvis fx LTR eller andre kan gå videre med ideer til aktiviteter på vegne af ledergruppen?

- Hvad vil vi bringe videre?
- Er nogle forslag vigtigere end andre?
- Hvem er det vigtigt at involvere: Chefniveau, forvaltningsniveau, BUPL?

### F. Afslutning

Tovholder samler op og fortæller, hvordan de (og evt. andre) vil arbejde videre med handleplaner. Aftal, hvordan I kommunikerer og informerer undervejs i det efterfølgende forløb.



# Lær at lytte – kvitteringsøvelse

## Hvad kan redskabet bruges til?

Kvitteringsøvelsen kan anvendes, når der er udmeldinger om forandringer fra ledelsen/forvaltningen/det politiske niveau. Redskabet sigter mod at begrænse jeres usikkerhed og hindre forskellige fortolkninger af kommende forandringer.

Det er en øvelse i at lytte, og den er velegnet, når der er behov for at adskille fakta fra fortolkninger, fantasier og følelser. Forandringer skaber utryghed. Man kan fx være bekymret for ens position efter en omorganisering, eller for om ens kompetencer slår til i den nye organisation. Sådanne følelser kan stå i vejen for at lytte til, hvad der faktisk bliver sagt. Kvitteringsøvelsen kan hjælpe med at dæmpe fantasier og ubegrundede forestillinger samt løsne op for myter. Den giver mulighed for, at I i ledergruppen taler sammen om det, som bekymrer jer, og den giver mulighed for at få af- eller bekræftet forestillinger om forandringen.

## I hvilke situationer er redskabet egnet?

Kvitteringsøvelsen vil typisk blive anvendt på et møde som en umiddelbar 'kvittering' til ledelsen/forvaltningen fra ledergruppen om, hvordan de forstår forandringen. Kvitteringsøvelsen går i al sin enkelthed ud på at lytte og genfortælle det, som bliver fortalt fx på et ledermøde, et udviklingsseminar eller en strategidag.

## Hvordan anvendes redskabet?

### Kvitteringsøvelse

I forbindelse med, at udmelding af forandringer sættes på dagsorden, skal I bede om at få afsat ½ – 1 time til en efterfølgende proces. Det kan fx være LTR, som laver denne aftale. I den overordnede ledelses fremlæggelse af forandringen, kan LTR aftale, at der lægges vægt på at begrunde forandringen og fortælle, hvad der er besluttet, samt hvordan implementeringen er tænkt, og hvordan du og dine kolleger får indflydelse på denne.

Der skal udpeges én til at styre processen. Det kan være LTR, HR eller arbejdsmiljøenheden eller ekstern konsulent.

### 1. Oplæg fra ledelsen/forvaltningen

Kvitteringsøvelsen skal introduceres, inden oplægget om forandringen holdes. Deltagerne bliver bedt om at fokusere på det, der bliver sagt, og de får at vide, at de efterfølgende skal genfortælle det, ledelsen har sagt om forandringen. Det er en god ide at skrive stikord, mens ledelsen taler

### 2. Individuel øvelse – gruppeproces:

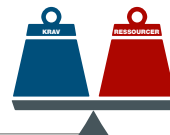
Efter oplægget sidder deltagerne hver for sig færdiggør stikordene, og eventuelt strukturerer de dem i forhold til:

- Hvorfor forandring – hvad er begrundelsen, fx faldende børnetal, besparelser, nyt faglig fokus?
- Hvad er besluttet, hvad er ikke besluttet?
- Hvad skal der konkret ske og hvornår?
- Hvad får vi som ledere indflydelse på?

Inden opsamling kan man evt. i små grupper tale sammen om, hvad man har hørt. Det er især en god idé, hvis det er en stor ledergruppe, hvor alle ikke kan genfortælle.

### 3. Fælles opsamling og refleksion

Deltagerne i mødet genfortæller, hvad de har hørt ledelsen sige. Er der tale om en lille ledergruppe, kan man tage en runde, hvor hver person fortæller. Ellers kan I vælge dem, der har lyst til at genfortælle. Efterfølgende kommenterer ledelsen på, om der er sammenhæng mellem det 'hørte' og det 'sagte', og gruppen kan i fællesskab reflektere over graden af overensstemmelse mellem det sagte og det hørte.



# Vær føl for en dag – følg en lederkollega

## Hvad kan redskabet bruges til?

"Føl" for en dag er en metode til at få et indblik i en anden leders praksis i forhold til håndtering af det psykiske arbejdsmiljø, fx uklare forventninger og/eller stort arbejdspress. Redskabet kan fx give inspiration til at håndtere forventningerne fra dine medarbejdere og idéer til uddelegering af udviklings- og administrative opgaver. Du kan også få idéer til håndtering af kommunikation og samarbejdet i forhold til personale og forældre.

## I hvilke situationer er redskabet egnet?

Du kan opleve at være kørt fast i nogle rutiner, som ikke er hensigtsmæssige for dit psykiske arbejdsmiljø. Du kan også være ny leder. Måske er det din første lederstilling, og du vil gerne være på forkant i forhold til dit eget psykiske arbejdsmiljø.

Som leder for ledere kan du foreslå dine ledere at være 'føl' hos andre ledere. Det kan også være en god idé med 'føl-ordning' som fast procedure, når du ansætter nye ledere.

## Fremmende forudsætninger

Gør dig klart, hvad du vil have ud af en dag som føl – både for dig selv og for den leder, som du følger.

## Hvordan anvendes redskabet?

### Forberedelse af besøget

Find ud af, hvordan proceduren i din organisation er for at tage på besøg i en anden enhed. Det skal sandsynligvis aftales med din nærmeste leder. Vælg at besøge en lederkollega, du har tillid til, og som du forventer at kunne lære noget af.

### Forbered dig på dagen

- Hvad vil du have ud af dagen?
  - o Er der særlige lederpraksisser, du vil være opmærksom på. Vælg 2-3 temaer.
  - o Det kan fx være
    - Kommunikation – i det formelle eller uformelle rum
    - Organisering
    - Samarbejdet mellem medarbejder og leder
    - Forældresamarbejdet
    - Balancen mellem drifts- og udviklingsopgaver.

- Hvad er din rolle?

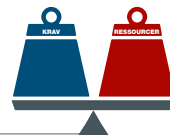
- o Du er gæst hos en anden leder og i dennes enhed.
- o Du skal både være en flue på væggen og udnytte de anledninger, der er i dagens løb til at spørge om det, der undrer dig.
- o Som gæst er du på udkig efter det, din lederkollega gør godt. Spørg anerkendende og nysgerrigt om det, du undrer dig over. Du er der for at lære nyt.

### Planlæg dagen

- Planlæg og aftal dagen ud fra, hvad du gerne vil have ud af dagen. Ønsker du fx inspiration til at lede et personalemøde, så vælg en dag, hvor det holdes.
- Forbered den leder, du skal på besøg hos på:
  - o Hvad du gerne vil have ud af dagen
  - o Hvad din rolle på dagen vil være
    - Aftalt eventuelt spilleregler. Fx at du ikke viderefører dine oplevelser fra besøget, at du ikke bryder ind i samtaler mellem din vært og personalet/forældrene, at du har fokus på de gode måder at gøre tingene på, og at du i dine spørgsmål og observationer viser respekt for den anden leders autoritet.
  - o Bed din lederkollega om at informere personalet om dit besøg.
  - o Aftal gerne, at I samler op efter dagen. Det vil give jer et fælles rum til refleksion. Din lederkollega er sikkert også nysgerrig for at høre, hvad du har observeret.

### Opfølgning

Vurder om besøget har afdækket behov, der kræver at din nærmeste leder involveres. Det kan være, at der er behov for organisatoriske eller kompetencemæssige tiltag, eller det kan være, at du har brug for lederens støtte til særlige udfordringer.



# Få en lederkollegas blik på din ledelsespraksis

## Hvad kan redskabet anvendes til?

Formålet er at få inspiration til at håndtere dit eget psykiske arbejdsmiljø i forhold til en erkendt problemstilling. Du beder en lederkollega om at observere din ledelsespraksis for at få sparring til at udvikle den konkrete problemstilling. Redskabet kan også anvendes forebyggende, men det er også her vigtigt at vælge, hvad din lederkollega skal fokusere på.

Redskabet kræver høj grad af etik og tillid. I skal have klare aftaler om, hvad der skal observeres på, hvordan tilbagemeldingen skal foregå, og du skal være parat til at vise din sårbarhed over for en lederkollega.

## I hvilken situation er redskabet egnet?

Situationen kan fx være, at du oplever dårlig stemning eller lav energi på jeres personalemøder, at du har vanskeligt ved at lede møder, at din kommunikation hele tiden misforstås, eller at du føler dig rådvild i forhold til at tackle en dårlig omgangstone.

## Hvordan anvendes redskabet?

### Forberedelse af besøget

Aftal med din nærmeste leder, at du ønsker at få sparring til en problemstilling. Beskriv problemstillingen for hende/ham, og hvorfor du netop ønsker, at en anden leder skal observere din praksis. Besøget kan være deltagelse i personalemøde eller observation af en arbejdsdag afhængig af, hvilken problemstilling, der ønskes sparring til.

Vælg en lederkollega du har tillid til, og som du forventer, kan hjælpe eller inspirere dig. Du kan også spørge din leder eller spørge i dit netværk om, hvem der kan være en god sparringspartner til netop denne praksis.

### Inden besøget

- Afklar målet med kollegabesøget, beskriv din problemstilling, og det du vil have hjælp til (gerne skriftligt i stikord).
- Aftal dagen med den lederkollega, som skal give dig sparring, og sæt vedkommende grundigt ind i problemstillingen, dit mål for besøget og aftal, hvordan tilbagemeldingen skal ske.
- Informer dine medarbejdere om besøget.
- Aftal og afsæt 1-2 timers sparring efter kollegabesøget. Det skal gerne være indenfor 3-5 dage, men kan også være umiddelbart efter som en afslutning på besøget.

## Opfølgning efter besøget

- Gør op, hvad besøget har gjort dig opmærksom på.
- Vurder, hvilke ideer til tiltag, indsats eller ændringer i adfærd som besøget har inspireret til.
- Prioriter, hvad du vil arbejde videre med.
- Vurder, om din nærmeste leder skal involveres – hvis der fx er behov for organisatoriske eller kompetencemæssige tiltag, eller du har brug for lederens støtte til særlige udfordringer.
- Lav en plan for, hvordan du kommer videre.

## Hvordan ser det gode arbejdsmiljø ud?

### Hvad kan redskabet bruges til?

Redskabet kan anvendes til at få øjnene op for, hvad I ønsker jer og blive bevidste om hvilke forhold, der fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø for jer. Redskabet kan være med til at give positiv energi i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

### I hvilke situationer er redskabet egnet?

Redskabet kan anvendes i et ledernetværk.

### Hvordan anvendes redskabet?

- Lav en brainstorm ud fra spørgsmålet:  
**Hvad er en god arbejdsdag for jer som ledere?**
- Skab overblik ved at kategorisere de bud, brainstormen fører til.
- Diskuter ud fra overblikket, hvad der karakteriserer et godt psykisk arbejdsmiljø for jer som ledere.
- Drøft mulige aktiviteter og handlinger, som kan understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø.





# Prioritering

## Hvad kan redskaberne bruges til?

Redskaberne kan bruges til at blive klogere på problemstillingerens betydning i forhold til det psykiske arbejdsmiljø samt til at få besluttet hvilken rækkefølge, problemerne skal løses i.

## I hvilke situationer er redskabet egnet?

Redskabet er velegnet, når man står med en række problemstillinger og ikke har mulighed for at gå i gang med dem alle på en gang fx i et procesforløb med kortlægning. I kan typisk bruge det på et ledermøde i forbindelse med behandling af trivselsmålinger, lederevaluering eller lignende målinger.

Man kan også bruge redskaberne til at prioritere blandt ideer til tiltag og løsningsforslag.

## Hvordan anvendes redskabet?

Her præsenteres to prioriteringsmetoder:

### 1. Afstemning

List alle problemstillinger, som påvirker jeres psykiske arbejdsmiljø. Drøft hver enkelt problemstilling i plenum eller i grupper for at sikre jer en fælles forståelse af problemstillingerne.

Hver deltager får tre post-it sedler eller 'tre streger', som de kan sætte ved de problemstillinger/ løsningsforslag, de synes, er vigtigst. Post-it eller stregerne kan fordeles frit, fx tre på en problemstilling eller en på tre forskellige problemstillinger.

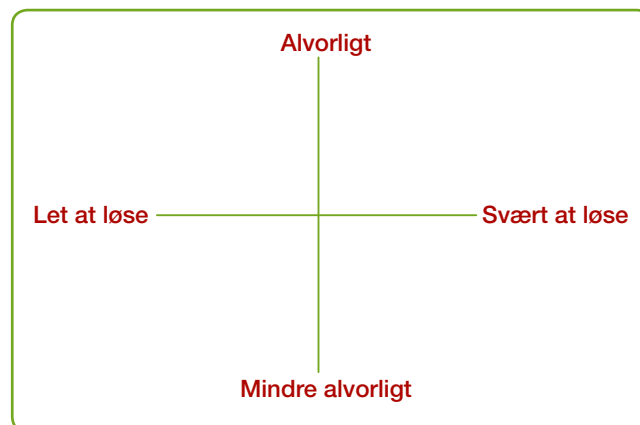
Herefter tæller man op hvilke problemstillinger, der har fået flest stemmer.

Kig kritisk på resultatet til sidst og vurder, om prioriteringen er fornuftig. Er der fx et tema, som ikke er prioriteret, som alligevel er vigtigt af forskellige årsager. Det kan typiske være en problemstilling, som kun vedrører få ledere, men som har alvorlige konsekvenser for disse ledere.

Hvis det handler om ideer til tiltag og løsninger, bruger I det på akkurat samme måde – nu bare med ideer i stedet for problemstillinger.

## 2. Placering i figur – og herefter afstemning

En anden metode går ud på først at ordne problemstillinger i en figur.

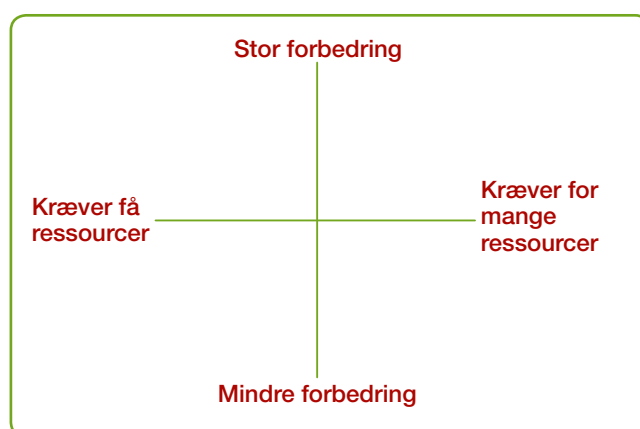


I kategoriserer jeres problemstillinger ved hjælp af figuren – dvs. efter hvor alvorlige, I vurderer, at de er og hvor svære, de er at løse. Således får I delt det hele op i fire kategorier, så det er nemmere at forholde sig til.

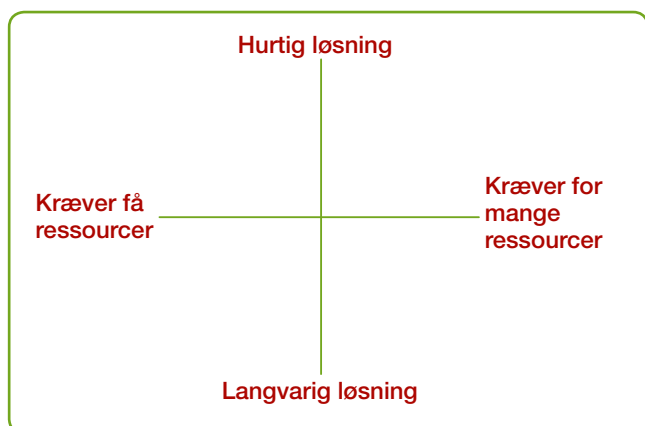
Herefter kan I prioritere på samme måde som ovenfor (post-it eller 'tre streger').

Er tiden knap kan den øvre leder i stedet efterfølgende samle op og prioritere i samarbejde med fx LTR eller andre repræsentanter. I de tilfælde bliver det vigtigt at aftale, hvordan alle bliver orienterede om, hvad der videre vil ske og faktisk sker.

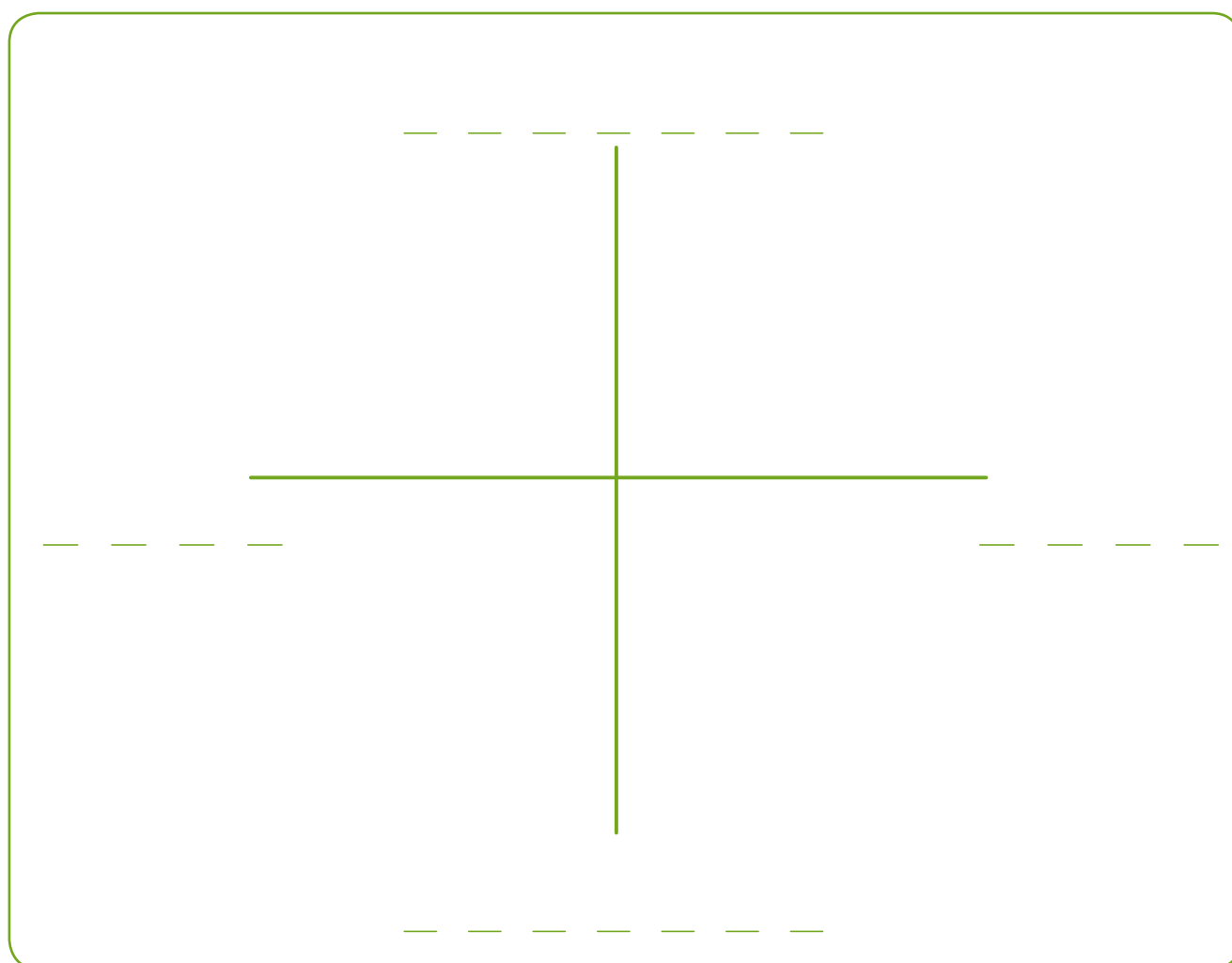
Hvis I vil prioritere løsningsforslag kan I i stedet fx bruge disse temaer i figuren.

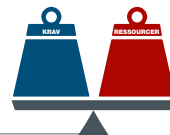


Eller



Fyld selv ud....





# Liste over ideer til løsninger og aktiviteter

## Organisatoriske ideer

- **To ledere på en enhed – en leder på to enheder**  
I en situation med en enhed, der har særlige udfordringer, kan i fordele ledelsesressourcerne i en periode, så den enhed med udfordringer bliver bemandet med to ledere, der kan støtte hinanden, mens en tredje leder dækker to velfungerende enheder.
- **GLUS – Gruppe lederudviklingssamtale**  
Gruppelederudviklingssamtaler kan være et forum, hvor lederne kan dele tanker og ideer til et bedre psykisk arbejdsmiljø.

## Uddelegering

- **Uddelegering af opgaver lederne imellem**  
I kan i en samlet ledergruppe – inden for en større institution, klynge eller område – gennemgå arbejdsopgaverne og vurdere om nogle med fordel kan fordeles på en anden måde. Der kan være opgaver, som mange ledere løser parallelt, som måske kan løses af en person i stedet – eller der kan være opgaver, du sidder alene med, som du i en periode har brug for sparring til.
- **Uddelegering af opgaver/ inddragelse af medarbejdere**  
Ikke alle ledelsesopgaver behøver blive løst af lederen. Overvej om nogle med fordel kan løses af medarbejderne.

## Coping-strategier

- **Selv skabe råderum**  
En pædagogisk enhed pålægges mange opgaver. For at skabe luft kan I vurdere, hvilke der har en særlig betydning og om nogle kunne løses i andet regi eller udelades i en periode.
- **Aftalt frirum**  
Er du som leder særligt presset i en periode, kan det være en ide at aftale et frirum med øvre leder, så du fritages for udvalgte opgaver i en periode og/eller bliver sat ned i arbejdstid.
- **Sætte tempoet ned**  
Som leder kan du vurdere, om det er muligt at sætte tempoet lidt ned. Hvilke opgaver er det afgørende løses inden for et bestemt tidsrum, og hvilke er mindre afhængige af tid.

## Justere ambitionsniveauet

Vurder kritisk – evt. sammen med andre ledere i et ledernetværk – hvor ambitionerne stammer fra. Hjælp hinanden med at skrue ambitionerne ned, hvis det viser sig, at de tilgængelige ressourcer ikke svarer til ambitionerne.

## Registrer din tid over en periode: Hvad bruger jeg min tid på?

Skab overblik over, hvad tiden egentlig bliver brugt til ved at registrere de opgaver, du løser. Måske vil dette overblik vise dig, at nogle opgaver fylder for meget, er mindre vigtige eller kan løses af andre.

## Se på/arbejde med egne coping-strategier

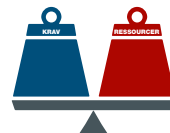
Vurder kritisk, hvordan du håndterer arbejdspress eller nye udfordringer. Vil du kunne agere anderledes og på en måde, der presser dig selv mindre?

## Håndtering af forandringer

- Tidsperspektiv og tempo er afgørende – lav en procesplan
- Søg inspiration gerne på metaplan/helikopterperspektiv
- Find hvis muligt, den overordnede forklaring på forandringen (meningen)
- Afprøv det nye i mindre skala
- Få overordnede til tage politisk ansvar for fx besparelser
- Vær forberedt på, at forandringer tager tid – få sat tid af til indkøring
- Brug kolleger til sparring – I har fælles udfordringer
- Se forandringer som et positivt vilkår
- Skab frirum, hvor det er ok at brokke sig som leder – forandringen bliver sværere at gennemføre, hvis personalet også skal rumme lederens frustrationer.

## Lederrollen

- Adskil lederen fra dig som person
- Vær bevist/bliv klar over din egen position i en ny lederrolle
- Vær realistisk – dvs. få et afklaret forhold til ledelsesopgavens afgrænsning i tid og rum. Du skal ikke være til rådighed 24/7. Sæt grænser for arbejdstid, weekend, ferier.



## Arbejdspres

- Tal med nogen, LTR, kollega, coach
- Vær opmærksom på at arbejdspress grundet i manglende 1) tid og 2) kompetencer kræver forskellig håndtering
- Uddeleger: vælg én ting, som du vil af med
- Planlægning er helt nødvendig: Skab en forventningsafstemning mellem opgaver og tid
- Vurder hvad der kan køre på rutinen uden meget stor arbejdsindsats
- Er du kørt fast i en problemstilling, hjælper det nogen gange at komme væk fra problemstillingen og tænke på noget andet.

## Andre idéer/ løsninger

- Prøv at få skabt opbakning fra forvaltningsledelsen
- Skab egen tid til ledertænkning
- Gør noget i fritiden, der skaber glæde – fiske, male, løbe, danse – og sørg for at sætte det i system.



**KRAV**

## Lederværktøj: Dit psykiske arbejdsmiljø

Ledernes psykiske arbejdsmiljø er forværret – det viser både undersøgelser og de mange historier om stress. Derfor har BUPL's Lederforening i samarbejde med TeamArbejdsliv udarbejdet et værktøj til ledere, som har brug for at udvikle og forbedre deres psykiske arbejdsmiljø.

Værktøjet tager afsæt i forskellige situationer, I kan stå i. Der er dukket et konkret problem op, som har betydning for jeres psykiske arbejdsmiljø, eller I har lige gennemført APV, som viser en række udfordringer, eller også er I blot motiverede for at forebygge jeres psykiske arbejdsmiljø uden en egentlig anledning.

Til de forskellige udgangspunkter er der knyttet en række konkrete redskaber, som I kan afprøve, indtil I finder det, der giver bedst mening for jer og hjælper jer videre mod et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Hvert redskab og forløb er grundigt forklaret og lige til at printe, så det kan fungere som guide eller tjekliste, når I går i gang.

Oktober 2015

### **BUPL**

Børne- og Ungdomspædagogernes  
Landsforbund

Blegdamsvej 124  
2100 København Ø  
bupl.dk

ISBN: 978-87-7738-241-3