

1

Lederværktøj: Dit psykiske arbejdsmiljø

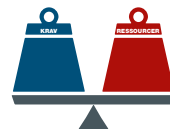
Forløb

på baggrund af konkret
problemstilling

Indhold

Forløb på baggrund af konkret problemstilling	2
Gode råd om sparringspartnere	6
Gode råd om netværk	7
Redskaber til forløb på baggrund af konkret problemstilling	9
En hurtig analyse af problemstilling	9
Fiskeben – analyse af årsager og konsekvenser	10
Adskil fakta og følelser	11
Liste over ideer til løsninger og aktiviteter	13
Prioritering	15
Få klarhed over krav og forventninger	17
Hvordan ser det gode arbejdsmiljø ud?	20

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



Forløb på baggrund af konkret problemstilling

Udgangspunkt

Som leder oplever du måske en problemstilling eller en situation, som påvirker dit eget psykiske arbejdsmiljø. Og du har behov for at gøre noget ved det nu – uden for den periodevise kortlægning (fx APV, trivselsmåling, lederevaluering). Problemstillingen kan fx være for stort et arbejdspress opstået som følge af ekstra opgaver fra forvaltningen, konflikter og samarbejdsproblemer med personalet eller opgaver pålagt fra øvre leder/forvaltning, som du ikke oplever, du har de rette ressourcer eller kompetencer til.

TRIN 1 SKAB FORSTÅELSE

TRIN 2 AKTIVITETER OG PRIORITERING

TRIN 3 VIDERE ARBEJDE MED TILTAG

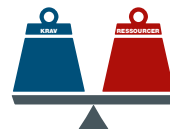
Første trin er en nærmere afklaring og forståelse af problemet.

Hvis det er muligt, er det en god ide at invitere en eller flere sparringspartnere til at hjælpe med at konkretisere problemet. Det skal være nogen, du har tillid til, det kan fx være en lederkollega, ledertillidsmand, intern/ekstern konsulent eller øvre leder.

Beskriv problemet. Er du alene, så skriv det ned. Ellers fortæl det til den/dem, du har inviteret. For at få det fulde udbytte af sparringspartnerens perspektiv, er det vigtigt, at du ikke kun søger efter medhold, selvom det måske kan være det, du umiddelbart har behov for. Se Gode råd om sparringspartnere.

HJÆLPEVÆRKTØJER

- **En hurtig analyse af en problemstilling:** Hjælper med at gå bagom en problemstilling.
- **Fiskeben:** Hjælper dig til at få overblik over årsager og konsekvenser af en problemstilling.
- **Adskil fakta og følelser:** En væsentlig del af forståelsen af en problemstilling handler om at kunne adskille, hvad der er fakta, og hvad der er følelser.



Næste skridt er at finde ud af, hvilke tiltag der kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø, samt hvor og hvem der skal inddrages. I praksis kan trin 1 og 2 glide over i hinanden, og I kan med fordel også bruge en sparringspartner til dette trin.

Vurder – alene eller med sparringspartner:

- o Er der andre i organisationen eller i dit netværk som kan sidde i samme situation?
- o Og vil I med fordel kunne støtte hinanden med at udvikle et bedre psykisk arbejdsmiljø?

Forbedrende tiltag og aktiviteter:

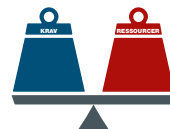
Tænk over hvilke former for tiltag, der vil kunne forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

- Tag udgangspunkt i din/jeres analyse af problemstillingen. Her kan der allerede ligge ideer til relevante tiltag.
- Lad dig/jer inspirere af Liste over Ideer til aktiviteter og løsninger.
- Det kan også være, at et af redskaberne under Forebyggelse kan bringe jer videre. Flere af disse redskaber sigter mod at fremme dialog og forståelse og er dermed kun egnede i grupper.

Vurder, hvem der kan involveres i at gennemføre relevante tiltag:

Hvilken beslutningskraft og viden er en forudsætning for at arbejde med problemstillingen?

- o Indebærer løsningen økonomiske tiltag?
 - Fx personaleressourcer til udviklingsaktiviteter, ekstra ansættelser i en periode eller permanent til administrative opgaver mv.
 - Vurder, hvem der kan træffe sådanne beslutninger.
 - Lav et oplæg til videre arbejde med problemstillingen.
- o Indebærer løsningen organisatoriske tiltag.
 - Fx andre strukturer for ledersamarbejde, tværgående samarbejde, fælles vikarkorps, rotation af ledere eller af medarbejdere.
 - Vurder, hvem der skal involveres, og hvem der kan træffe sådan beslutning.
 - Lav et oplæg til videre arbejde med problemstillingen.
- o Indebærer løsningen personalemæssige tiltag?
 - Fx fyringer, 'ufrivillig' rokering af personale, ændringer i ansættelsesforhold.
 - Vurder, hvem der skal involveres (TR, AMR), og hvem der kan træffe sådanne beslutninger.
 - Lav et oplæg til videre arbejde med problemstillingen.
- o Kompetencemæssige tiltag
 - Har du behov for kompetenceudvikling til ledelsesopgaven? Eller vil deltagelse i supervision, kortere eller længerevarende uddannelsesforløb kunne støtte dig i dit psykiske arbejdsmiljø?
 - Vurder, hvem der kan træffe de beslutninger, som du har brug for til at komme videre i din kompetenceudvikling.
 - Lav et oplæg til videre arbejde med problemstillingen.
- o Er der behov for kulturændringer i ledergruppen eller i relationen mellem ledelseslagene?
 - I den måde der kommunikeres, samarbejdes, videndes, og hvordan I hjælper og støtter hinanden?
 - For at fremme forståelse for hinandens rammer, positioner og perspektiver.



- o Andre former for tiltag
 - Vurder, hvem kan træffe beslutninger.
 - Lav et oplæg til videre arbejde med problemstillingen.

Ligger løsningen inden for dit eget råderum (økonomisk, organisatorisk, kompetencemæssigt), bør du vurdere følgende:

- o Er der behov for organisatoriske tiltag, fx uddelegering af opgaver? Ledelse er ikke kun noget, lederen skal gøre. Der kan være ledelsesopgaver eller dele af ledelsesopgaver som medarbejderne eller udvalgte medarbejdere godt kan varetage, herunder daglig planlægning, forberedelse af møder, information til forældre og kontakt til vikarer.
- o Er der behov for relationelle tiltag? Hvilken støtte kan du efterspørge hos øvre leder eller i ledergruppen samt LTR?
- o Har du brug for medarbejdernes opbakning til at gennemføre det, du har besluttet? Det kan fx være tilfældet, hvis der er behov for kulturændringer ift. kommunikation, samarbejde, videndeling eller større grad af følgeskab i forbindelse med implementering af nye tiltag, organisationsændringer mv. Hvis ja, så informer og motiver medarbejderne – og afklar, hvordan de kan bidrage til løsningens gennemførelse.

Prioritering

Prioriter, hvilke tiltag du/l vil gå videre med – evt. ved hjælp af redskabet Prioritering.

Vælg, hvor der er kompetencer til at arbejde videre med problemstillingen, og hvem der skal involveres, fx

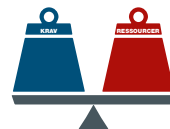
- o Møde med nærmeste leder 1:1
- o Faste ledermøder med chef
- o Ledernetværk
- o MED
- o Bestyrelse
- o BUPL
- o Intern HR-/Arbejdsmiljøafdeling
- o Eksterne konsulenter.

Forbered fremlæggelse af problemstilling og forslag til tiltag

- o Forbered præsentation af problemstillingen
 - Tilpas præsentationen til den/dem, du skal bringe problemstillingen til.
 - Sæt dig i modtagerens sted. Hvad er dennes perspektiv og interesse?
 - Vær proaktiv – dvs. forbered præsentation af mulige ideer og tiltag.
Tænk dem igennem, så de ud over at løse dit problem passer til organisationens behov.
Tænk igennem, hvad du selv kan gøre ift. løsningen, og hvad andre kan gøre. Din leder har mange opgaver og en travl hverdag, derfor vil hun være glad for gennemtænkte forslag.

Redskaber:

- **Liste over ideer til aktiviteter og løsninger:** Her får du en række bud på konkrete løsninger.
- **Prioritering:** Med dette redskab kan du skabe et systematisk overblik over flere aktiviteter eller løsninger og dermed skabe et mere klart grundlag for prioritering

**TRIN 1 SKAB FORSTÅELSE****TRIN 2 AKTIVITETER OG PRIORITERING****TRIN 3 VIDERE ARBEJDE MED TILTAG**

Opfølgning er nødvendigt, hvis du/I vil undgå at tingene løber ud i sandet – og det gælder især, hvis tiltagene er lagt uden for dit/jeres eget regi, fx.

- Nærmeste leder
- Arbejdsudvalg
- Ledernetværk
- MED
- Bestyrelse
- BUPL
- Intern HR-/Arbejds miljøafdeling
- Eksterne konsulenter.

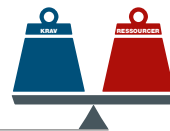
Vurder, hvordan I kan holde fast i forhold til de ovennævnte fora:

- Ved at være inddraget – i så fald med hvilken rolle?
- Ved løbende information – i så fald via hvordan, fx møder, skriftlig information?

Men det er selvfølgelig også vigtigt at holde fast, hvis aktiviteten sker i eget regi.

Vurder aktivitetens fremdrift – både hvis aktiviteten sker i eget regi eller udenfor i forhold til:

- Gør vi det, vi har aftalt?
- Kan vi se nogen tegn på effekter?
- Kan vi mærke en forbedring i det psykiske arbejdsmiljø?
- Skal der justeres i aktiviteten?
- Er der behov for yderligere aktiviteter, ressourcer mv?
- Er det en blivende aktivitet – vurder, hvordan I løbende evaluerer effekt og brugbarhed?
- Er det en aktivitet, der skal afsluttes på et tidspunkt – vurder hvornår og hvordan?
- Find ud af, hvordan du/I kan fastholde indsatsen ved at lave aftaler med dig/jer selv?
- Lav aftaler med øvre leder, så det er tydeligt, hvad hun/han arbejder med, og så hun/han føler sig forpligtet?



Gode råd om sparringspartnere

Mange problemstillinger relateret til lederens psykiske arbejdsmiljø er komplekse og kan ikke løses med et snuptag. Der er sjældent enkle løsninger, og lederen vil ofte i større eller mindre grad være følelsesmæssigt involveret i problemstillingen. Det gælder især, hvis problemstillingen er relateret til lederens adfærd, selvom denne adfærd godt kan skyldes beslutninger taget på et højere niveau.

Uanset hvilken type problemstilling, der er tale om (enkeltstående problem, problemer der bliver synlige via APV, lederevaluering eller andre målinger) er det vigtigt at snakke med andre om problemstillingen. En sparringspartner kan hjælpe med at skabe bedre og fælles forståelse. Det kan være i et uformelt eller formelt forum eller både og. Inden du bringer det videre til et formelt forum, er det en god idé at lave en nærmere problemaflæring sammen med en anden. Denne anden kan være en lederkollega, LTR eller coach. Det vigtige er, at det er en, du har tillid til, og som ikke er (alt for) involveret i problemstillingen.

Forberedelse af møde med sparringspartner

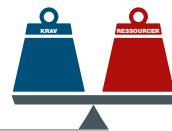
- Hvordan skal jeg forberede mig til mødet med sparringspartneren?
 - o Skriv stikord om din situation/problemstilling
 - o Skriv stikord om:
 - Hvad vil du have ud af sparringsmødet
 - Hvad vil du have ud af at tage problemstillingen op
 - o Aftal forløb, rolle og opgave med sparringspartneren
 - o Forbered dig på at være åben over for det, der kommer frem. Det er vigtigt, hvis du ønsker nogen skal hjælpe dig med at få åbnet din egen forståelse. Derfor – fortæl de inviterede, at du ønsker at blive udfordret på din forståelse.
- Hvordan skal hjælperen forberedes til dennes rolle og opgave?
 - o Fortæl, hvad du gerne vil have hjælp til
 - o Fortæl, hvad du gerne vil have ud af sparringsmødet
 - o Fortæl, hvilken rolle du forventer sparringspartneren tager: spørgende, nysgerrig, at vedkommende hjælper dig med at adskille fakta fra fortolkninger/følelser og udfordrer dine holdninger
 - o Først og fremmest skal en sparringspartner stille spørgsmål, men fortæl, at du også gerne vil høre dennes erfaring og perspektiv på problemstillingen.

Fordelen ved at tage problemstillingen op med en sparringspartner (lederkollega, LTR eller coach) er:

- At du får sat ord på problemstillingen. Det, at formulere og sige ens tanker om problemstillinger højt, er i sig selv en måde at blive klogere på. Måske får du øje på, at du tolker problemstillingen for ensidigt, eller at du forsvarer eller bortforklarer ting. Hvis du kan erkende det, kan nye muligheder dukke op.
- En sparringspartner, som ikke er involveret i problemstillingen, kan spørge åbent og uden forforståelse. Og dette kan give anledning til at reflektere over andre perspektiver på problemstillingen og eventuelt udfordre ens egen forståelse, og hvad du gerne vil opnå.
- En sparringspartners blik på problemstillingen kan også være med til at mindske kompleksiteten, fordi denne kan se problemstillingen mere overordnet og dermed hjælpe med at sortere i kompleksiteten og prioritere. Fx hvad handler om organisatoriske forhold, relationer, faglighed mv; hvad er et vilkår, hvad kan der gøres noget ved; hvad kan ordnes inden for eget råderum, hvad skal bæres videre og til hvem?

Tip til sparringspartner

- Hjælp din kollega med at få en dybere forståelse for problemstillingen ved at stille spørgsmål.
- Først når I er kommet godt rundt om problemet, og din kollega evt. spørger efter gode råd, skal du komme med dine råd og erfaringer.
- Brug gerne papir, flipover, tavle til at fastholde vigtige pointer.



Gode råd om netværk

Et ledernetværk kan være et forum hvor I kan tale om det psykiske arbejdsmiljø, et sted hvor lederne får en fælles forståelse af eksisterende eller kommende udfordringer, og hvor de kan hjælpe hinanden med at finde veje til at håndtere udfordringerne af deres psykiske arbejdsmiljø.

Fremmende forudsætninger og overvejelser

Netværk fungerer bedst, hvis alle deler deres erfaringer, betyninger og ideer. Det kræver tillid, tryghed og mod. Aftaler og spilleregler kan hjælpe med at skabe tryghed og forudsigelighed, og det kan især være vigtigt, hvis det er et nyt netværk, hvor I endnu ikke har erfaringer med hinanden.

Det handler om at gøre det gennemskueligt. Hvad skal der ske i netværket, hvordan har I en dialog, hvordan behandler I de problemstillinger og oplysninger, der kommer frem?

Et netværk kan fungere på mange måder og under mange forskellige forudsætninger. Det vigtigste er at få afklaret forventninger, rammerne og formålet på forhånd.

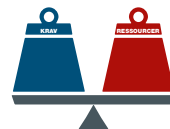
Nedenstående er en række spørgsmål, som I kan drøfte i forbindelse med oprettelse af et netværk.

- Hvilken kompetence har netværket?
Kan der træffes beslutninger på netværket, og hvortil går denne beslutningskompetence?
Eller er netværket et forum, hvor lederne opkvalificeres og drøfter fælles udfordringer og muligheder?
- Hvordan behandler netværkets deltagere det, der kommer frem på netværksmøderne?
 - o Skal I aftale i slutningen af mødet, hvad der gerne må bringes uden for rummet, og hvad der skal blive i netværket kun som netværkets viden?
 - o Er det muligt at lave en generel aftale om, hvad der må bringes videre, og hvad der skal forblive i netværket?

- Hvem er deltagerne i netværket? Er det ledere på samme niveau, eller er der ledere fra forskellige organisatoriske niveauer? Er der flere ledelsesniveauer i netværket, vil det være særlig relevant at drøfte, hvordan magtrelationer og eventuelle interessenmodsatninger håndteres. Kan I fx aftale, at ledere fra samme organisatoriske lag en gang i mellem kan udveksle erfaringer inden for egen gruppe?
- Hvad er formålet med netværket – er det at:
 - o udveksle informationer
 - o støtte hinanden i faglige spørgsmål
 - o tage beslutninger om fælles udmeldinger
 - o andet
- Hvem sætter dagsorden? Er netværket fx oprettet til at behandle en bestemt problemstilling og nedlægges netværket, når problemstillingen er færdigbehandlet? Eller er det et løbende netværk?
- Hvilke forventninger er der til deltagernes bidrag – hvilken grad af forpligtelse fordrer deltagelse i netværket? Forberedelse, bidrag til dagsorden, holde oplæg for hinanden og/eller, at I på skift er tovholdere på de enkelte netværksmøder?
- Hvem planlægger, styrer og samler op? Går planlægningen på skift mellem medlemmerne af netværket eller beslutter deltagerne fra gang til gang, hvad indholdet af det kommende netværk skal være? Eller faciliteres netværket af den samme person – fx en ekstern facilitator eller LTR?
- Hvor afholdes netværket?
- Hvilke spilleregler skal der være for dialogen? Det kan være en god idé at begrænse antallet af spilleregler til 3-5 spilleregler. Det gør det nemmere at følge op på spillereglerne og dermed lettere at overholde dem. Begrænsningen kan fx ske ud fra en drøftelse af nedenstående eksempler på spilleregler.

Et eksempel på spilleregler for dialog

- Lyt og prøv at forstå
- Spørg frem for at fortolke
- Alle gør sig umage med at være ærlige og respektfulde
- Vi har tillid til, at alle vil netværket det bedste
- Alle synspunkter er lige
- Alle er villige til at forklare deres synspunkter
- Alle skal komme til orde
- Vi skal ikke være enige – men være villige til at indgå kompromisser
- Alle har ret til at bede om time-out under møderne
- Tavshedspligt – bortset fra fælles udmeldinger fra mødet, som aftales til slut.



Redskaber til forløb på baggrund af konkret problemstilling

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.

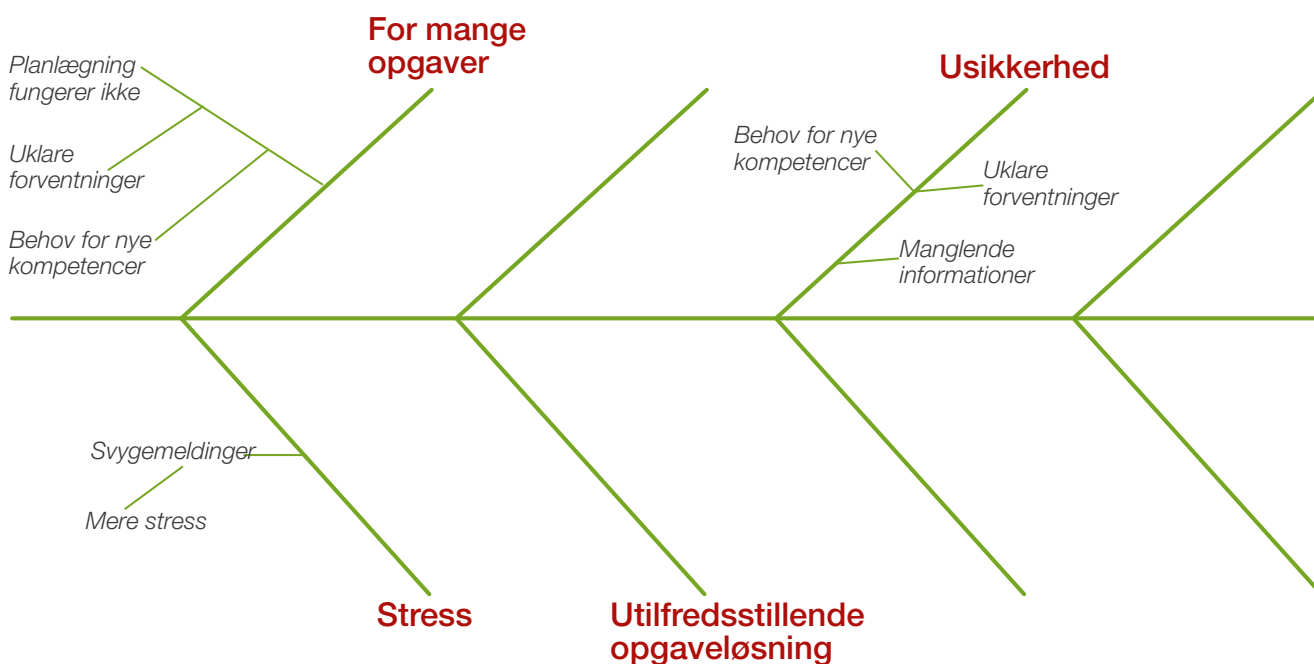
- Over strengen skal I registrere de årsager, I kan finde frem til.
- Under strengen registrerer I konsekvenser.

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.

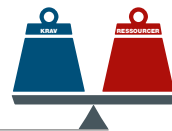
Opsamling

- 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?

Arbejdspres



Eksempel på begyndende udfyldelse for problemstillingen "Arbejdspres". 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.



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.

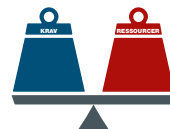
Vurder ud fra problemstillingen i hvilken sammenhæng, I vil bruge redskabet. Det kan være et ledermøde eller i et leder-netværk. Det kan også være mere uformelt – at I fx tager fat i en lederkollega og beder om hjælp til at finde hoved og hale i dilemmaet.

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?

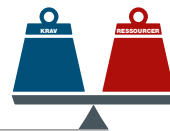
Handlinger og løsningsmuligheder:

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.



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

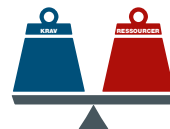
- Vurder kritisk – evt. sammen med andre ledere i et ledernetværk – hvor ambitionerne stammer fra. Hjælp hinanden med at skrue ambitionerne ned, hvis det viser sig, at de tilgængelige ressourcer ikke svarer til ambitionerne.
- **Registrer din tid over en periode: Hvad bruger jeg min tid på?**
Skab overblik 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.



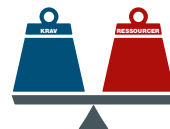
Arbejdspres

- 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



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.

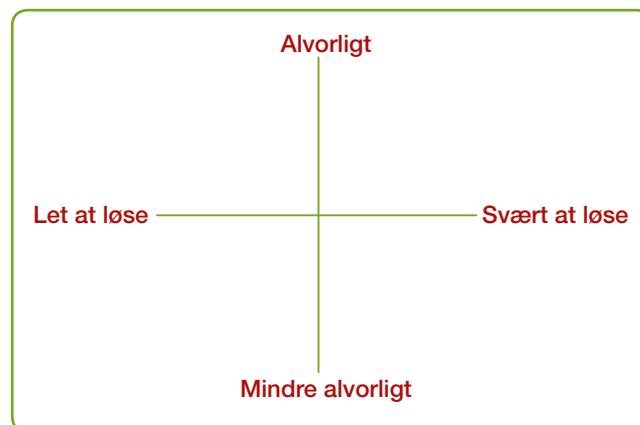
Herefter tæller man op hvilke problemstillinger, der har fået flest stemmer.

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.

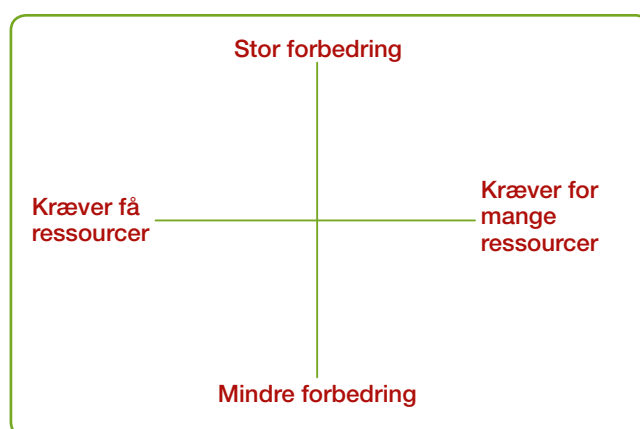


I kategoriserer jeres problemstillinger ved hjælp af figuren – dvs. efter hvor alvorlige, I vurderer, at de er og hvor svære, de er at løse. Således får I delt det hele op i fire kategorier, så det er nemmere at forholde sig til.

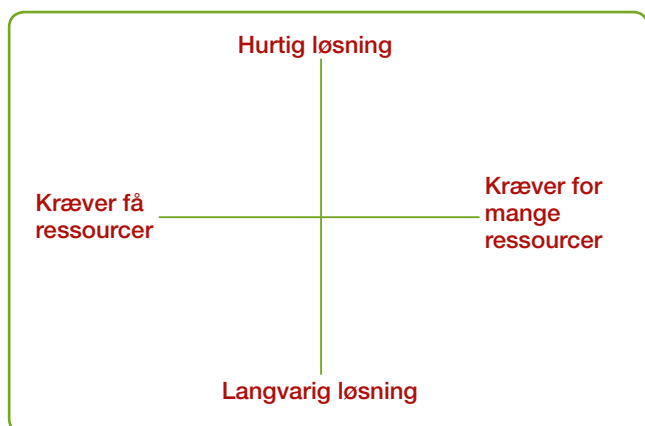
Herefter kan I prioritere på samme måde som ovenfor (post-it eller 'tre streger').

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.

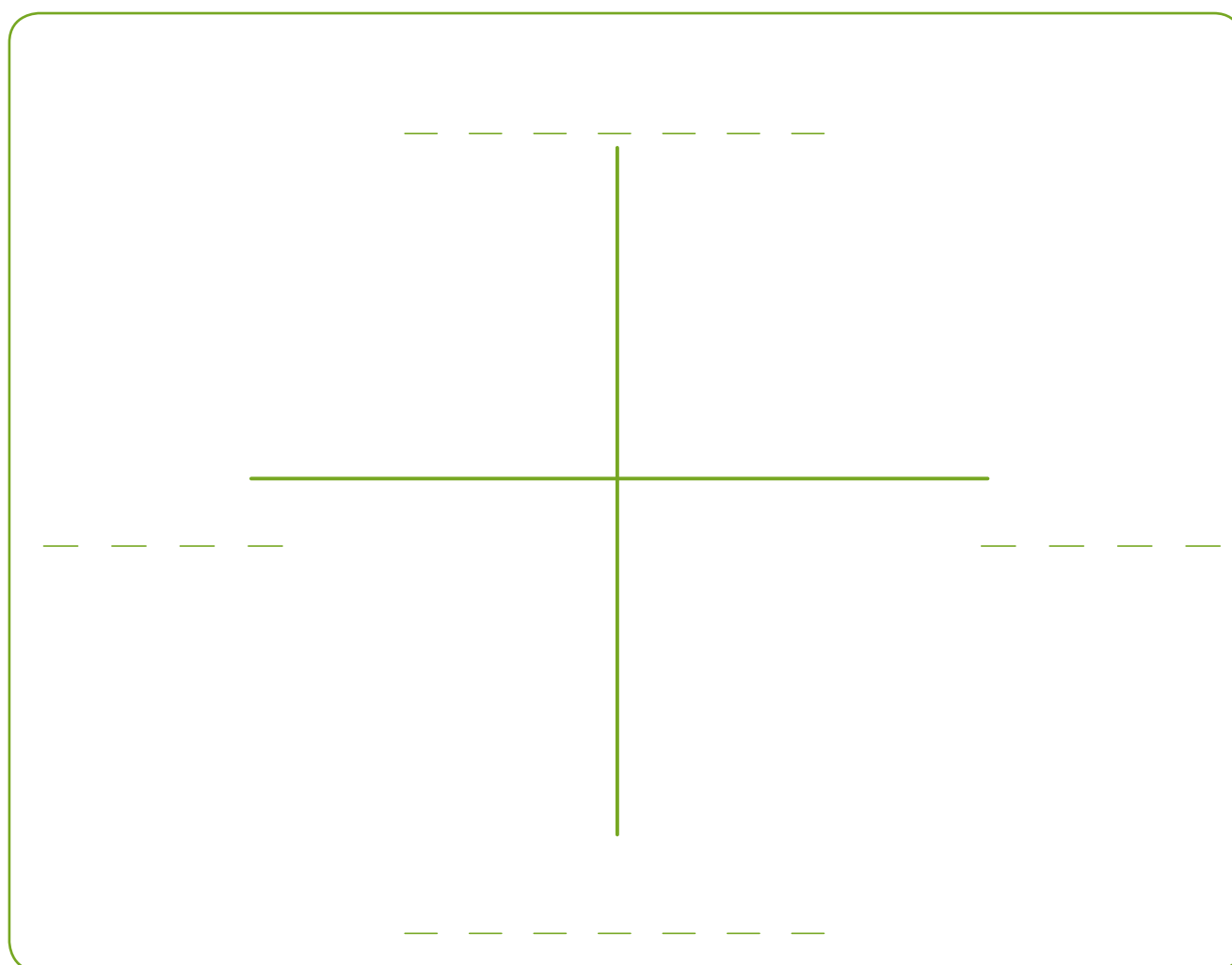
Hvis I vil prioritere løsningsforslag kan I i stedet fx bruge disse temaer i figuren.

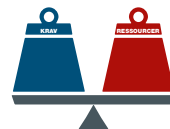


Eller



Fyld selv ud....





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 uddelere. 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.

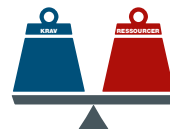
- Hvilke forventninger har du selv til din ledelsesudøvelse?
Vurder, om du har behov for en sparringspartner til at hjælpe dig – se gode råd om sparringspartnere.
- Hvilke krav og forventninger oplever du fra dem, som du er leder for?
- Hvilke krav og forventninger oplever du fra ledelsesniveauet over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

Skriv de kortlagte forventninger i et skema

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					

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					



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.

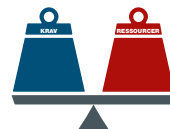
- Hvor er der sammenfald i krav og forventninger?
Vurder, hvordan det kan styrke dit ledelsesarbejde.
Skriv stikord i skemaet.
- Hvor er der forskelle? Vurder betydningen af forskellene og skriv stikord i skemaet:
 - o Er det nogen særlige opgaver og/eller roller, hvor forventningerne er forskellige?
 - 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.



Hvordan ser det gode arbejdsmiljø ud?

Hvad kan redskabet bruges til?

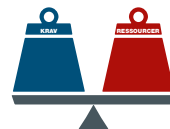
Redskabet kan anvendes til at få øjnene op for, hvad I ønsker jer og blive bevidste om hvilke forhold, der fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø for jer. Redskabet kan være med til at give positiv energi i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

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.



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.

December 2014

BUPL

Børne- og Ungdomspædagogernes
Landsforbund

Blegdamsvej 124
2100 København Ø
bupl.dk

ISBN: 978-87-7738-227-7