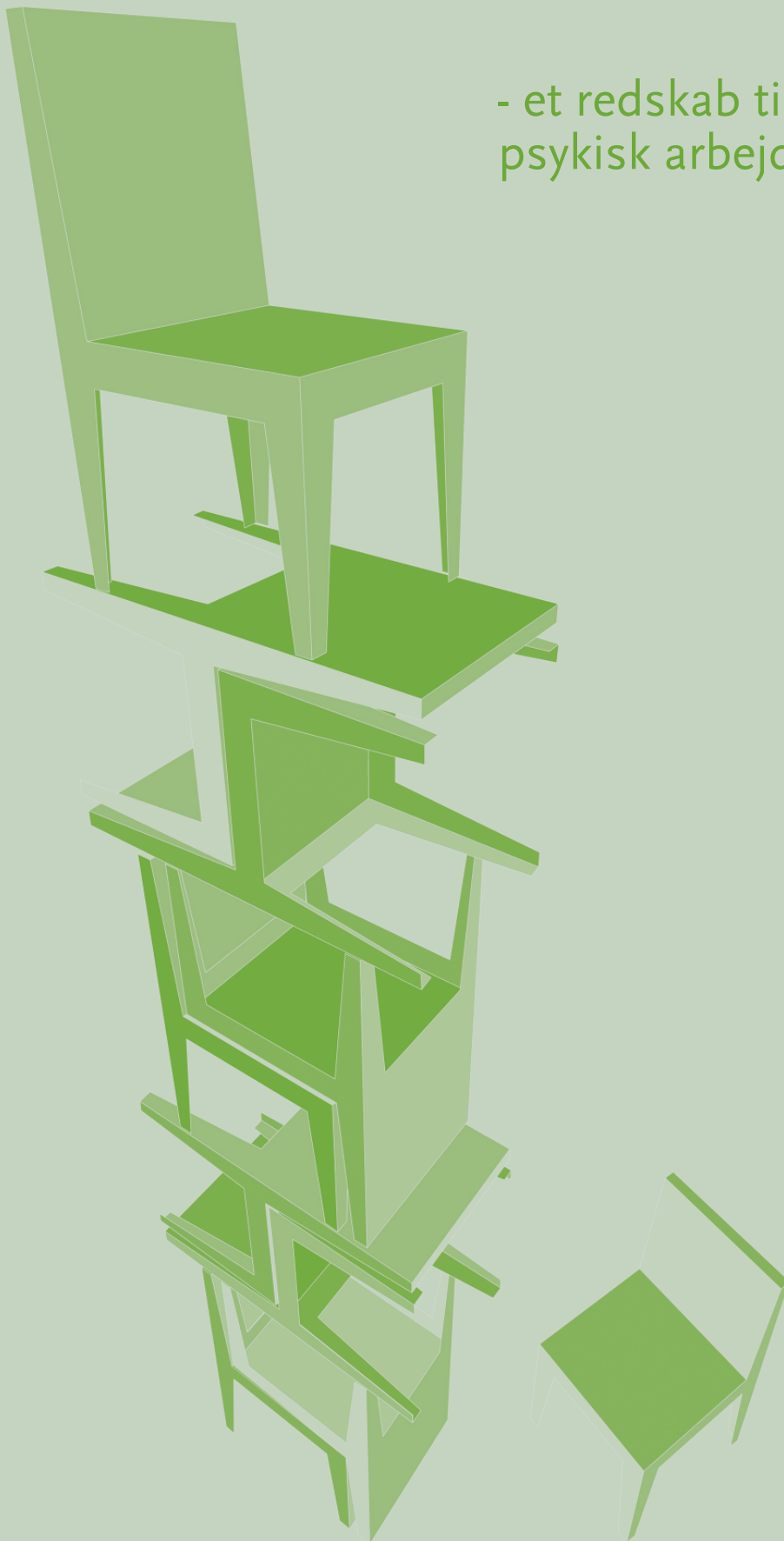
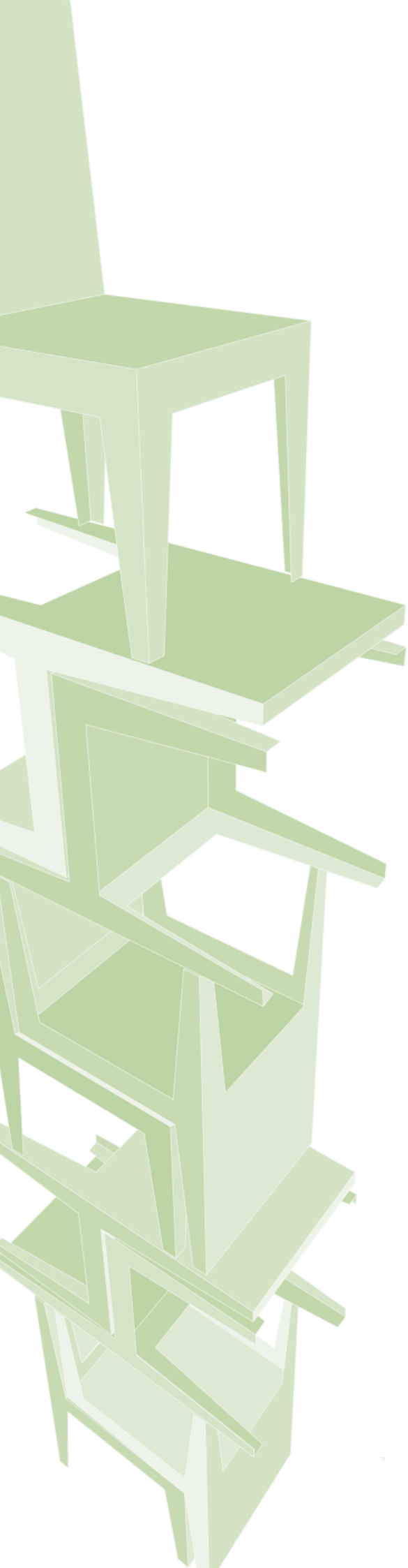


APV FOR LEDERE

- et redskab til bedre
psykisk arbejdsmiljø





1. APV – ET REDSKAB TIL HANDLING 6

1.1	Hvad går APV-opgaven ud på – kort fortalt?	6
1.2	Hvor ofte skal vi udarbejde en APV?	6
1.3	Hvem gennemfører vi APV'en sammen med?	6
1.4	Hvordan kommer vi i gang?	7
1.5	Hvilket forum skal have kendskab til handleplanerne?	8
1.6	Hvordan kommer vi videre og følger op på handleplanen?	9

2. TJEK DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ 10

2.1	Metoder i APV-arbejdet	10
2.2	Hvad påvirker dit psykiske arbejdsmiljø	11
2.3	Dialog-metoden	12
2.4	Delfi-metoden	14
2.5	Skema-metoden	16
2.6	Fremtidsværkstedet	19

3. INSPIRATION TIL HANDLING 21

3.1	Krav i arbejdet	21
3.2	Information, beslutningsprocesser	24
3.3	Indflydelse	24
3.4	Faglighed	25
3.5	Klarhed over roller og ansvar	25
3.6	Samarbejde med og støtte fra nærmeste chef/skoleleder/direktør	26
3.7	Samarbejde, social støtte og kommunikation med lederkollegaer	26
3.8	Mobning	
	<i>Lederrolle på egen institution</i>	28
3.9	Samarbejde og kommunikation med medarbejdere	28
3.10	Konflikthåndtering	30
3.11	Mobning på institutionen	31
3.12	Vold og trusler om vold	32

Yderligere litteratur 34

Adresser Bagsiden

FORORD

Leders psykiske arbejdsmiljø har betydning for, hvordan lederen trives og udvikler sig i jobbet, men også for hvor god en ledelse vedkommende yder i forhold til institutionens medarbejdere. God ledelse er en forudsætning for, at medarbejderne har et godt arbejdsmiljø.

En del ledere i offentlige institutioner oplever mangel på tid og ressourcer til både det daglige administrative arbejde, møderne i og uden for huset og personaleledelsen, og lederne kan i værste fald få den opfattelse, at stress næsten hører med til at være leder.

Det er derfor vigtigt, at du som leder får sat ledernes psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen i dit ledernetværk og i forhold til egen leder. Stressende og dårlige arbejdsforhold må ikke reduceres til den enkeltes problem.

Det kan være en god start at udarbejde en fælles leder-APV.

Leder-APV'en er supplement til den APV, BUPL og PMF udviklede og udgav i 2002. Men APV for ledere er beregnet til at stå for sig selv. Vi håber, den kommer til at gøre nytte både i forhold til at fastholde arbejdsgiverne på deres ansvar for, at ledernes arbejdsmiljø er i orden, og i forhold til at understøtte egenindsatsen i de lokale ledernetværk.

Leder-APV'en er udarbejdet i samarbejde mellem repræsentanter fra BUPL's lederråd og ledersekretariat samt arbejdsmiljøgruppe og arbejdsmiljøforum. Organisationspsykolog Lisette Jespersen har været ekstern konsulent på opgaven.

Skemaer i hæftet kan kopieres, ligesom især afsnittet "Inspiration til handling" med fordel kan bruges i form af enkeltsider, der kopieres til fælles drøftelse.

Materialet findes også på www.bupl.dk . Se under "Ledararbejde"

KOMMUNEN SOM ARBEJDSPLADS

PSYKISK ARBEJDSMILJØ.

Udfordringer og problemstillinger fælles med andre ledere: Relationer til kommune og bestyrelser. Informationer og beslutningsprocesser. Lederfaglig udvikling. Roller og ansvarsfordeling. Støtte og samarbejde med nærmeste leder.

APV FOR LEDERE

INSTITUTIONEN SOM ARBEJDSPLADS

Lederudfordringer, der har med institutionens liv at gøre: Håndtering af konflikter, mobning, vold og trusler, samt kommunikation og samarbejde. Udfordringer, hvor det ofte kan være en fordel at få sparring fra lederkollegaer.

LEDERS OG MEDARBEJDERES FÆLLES FYSISKE OG PSYKISKE ARBEJDSMILJØ I INSTITUTIONEN:

Læs mere i APV-arbejdshæfterne udgivet af BUPL/PMF november 2002:

1. APV – et redskab til handling
2. Tjek det fysiske arbejdsmiljø
3. Tjek det psykiske arbejdsmiljø
4. Inspiration til handling

APV FOR
MEDARBEJDERE
OG LEDERE I
INSTITUTIONERNE

Ledere er indplaceret i mange og forskellige organisationsstrukturer. Materialet forsøger at rumme forskellighederne: Forvaltning/kommune, SFO/skolesamarbejdet, den selvejende institution. Forskelligheden gør, at man må vælge og prioritere det mest hensigtsmæssige forum at udarbejde APV'en i. Man skal bare være enig i ledergruppen, om hvad man gør!

1. APV – ET REDSKAB TIL HANDLING

Arbejdspladsvurdering er et velkendt redskab for ledere. Det er en lovbefalet og systematisk gennemgang af arbejdsmiljøet i de enkelte institutioner. Gennemføres processen fra kortlægning til handling er det et godt redskab til forbedring af arbejdsmiljøet.

Det er arbejdsgiverens ansvar at sørge for, at arbejdspladsvurderingen bliver udarbejdet. Dette ansvar har institutionsledere været med til at løfte på arbejdspladserne i samarbejde med sikkerhedsrepræsentanten, og som leder har du sikkert set dette arbejde som også et vigtigt personalepolitisk arbejde.

Som leder er du en integreret del af flere arbejdsmiljøer. Du er en del af en institution, hvor du har en særlig rolle og et særligt ansvar. Men du er også en del af et fællesskab med andre ledere, med chefer i forvaltningerne og arbejdsgivere i f.eks. bestyrelser. Derfor er det vigtigt med APV for institutionslederne, for sammen kan I finde fælles udviklingsmuligheder eller medvirke til et helhedsorienteret løft af lederes psykiske arbejdsmiljø.

APV – ET REDSKAB TIL ET BEDRE ARBEJDSMILJØ FOR LEDERE – FORDI:

- Det kan styrke en fælles udvikling og en fælles opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø i det lederforum, du deltager i.
- Du kan få skærpet opmærksomheden på dit eget arbejdsmiljø og gennem sparring få hjælp til selvhjælp.
- Det kan generelt være med til at fremme et sikkert og sundt arbejdsmiljø.
- Systematikken kan skabe et godt overblik og dokumentationsgrundlag, hvis ledergruppen oplever alvorligere arbejdsmiljøproblemer. Det kan være til nytte, både for dine samarbejdspartnere i kommunen og din lokale fagforening.

1.1 HVAD GÅR APV-OPGAVEN UD PÅ – KORT FORTALT?

APV er et lovkrav, men med mulighed for selv at vælge metode. Metoden skal dog sikre, at vurderingen indeholder elementerne:

- A Identifikation og kortlægning
- B Beskrivelse og vurdering
- C Inddragelse af virksomhedens sygefravær mhb. på vurdering af arbejdsmiljøets indflydelse
- D Prioritering og handleplan
- E Retningslinjer for opfølgning

1.2 HVOR OFTE SKAL VI UDARBEJDE EN APV?

En APV skal gennemføres mindst hver tredje år. Hvis der kommer ændringer af f.eks. organisationsstrukturen i kommunen, lederens jobindhold, fusioner mellem institutioner, forvaltning af budgetter eller lignende, skal arbejdspladsvurderingen gentages for at synliggøre ændringernes konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø. BUPL anbefaler, at leder-APV'en gennemføres i samme takt som den gennemføres i institutionerne. På den måde bliver udvikling og fokus på arbejdsmiljøet i ledergruppen holdt i live.

1.3 HVEM GENNEMFØRER VI APV'EN SAMMEN MED?

Her er ingen lovbestemte retningslinjer, men erfaringen viser, at det er trykkest og giver størst udbytte at arbejde sammen med ledere på eget niveau, organiseret under samme leder. Jeres nærmeste leder, chef eller bestyrelse inddrages i samarbejdet, når I skal føre handlingsplanerne ud i livet.

KOMMUNALE DAGINSTITUTIONER: Der kan være forskelle på, hvordan en kommune har organiseret lederforummerne, ligesom der kan være forskel på, hvem der formelt er nærmeste chef for gruppen af institutionsledere. Et godt princip for valg af, hvem I skal udarbejde APV sammen med, er, at gruppen skal have samme nærmeste leder, chef eller direktør at referere til, samme type institution, og f.eks. geografisk nærhed. Er gruppen meget stor, er det en fordel at dele sig i mindre grupper og samle prioriterede emner af fælles interesse i hele ledergruppen.

SFO'ER: For nogle vil det være naturligt at udarbejde APV'en sammen med andre SFO/centerledere i kommunen. For andre vil det naturligt foregå på forummøder, hvor SFO-ledere og skoleledere mødes. Samarbejdsrelationer og historik kan være medvirkende faktorer til, hvad I skal vælge. De forskellige typer arbejdsopgaver, der skal løses af henholdsvis skoleleder og SFO-leder, kan tale for, at første trin af APV'en udarbejdes sammen med andre SFO-ledere. Senere kan der ske en koordinering med henblik på områder af fælles interesse, hvor løsningsforslag og handlingsplaner videregives til skolebestyrelser eller den fælles skoleforvaltning.

SELVEJENDE INSTITUTIONER: Nogle ledere i selvejende institutioner vil på grund af overenskomst med kommunen have en tilknytning til kommunalt ansatte institutionsledere og kan have gavn af at udarbejde APV sammen med denne gruppe. Hvis I er repræsenteret i kommunens MED-udvalg, så undersøg hvilke aftaler der findes på arbejdsmiljøområdet. Andre institutioner fungerer mere uafhængigt af kommunen, og nærmeste arbejdsgiver er udelukkende bestyrelsen. Er du i en ledergruppe med andre fra selvejende institutioner, kan det give god mening at udarbejde en APV sammen. Der kan være både individuelle og fælles problemstillinger, du som leder må bringe tilbage til din bestyrelse.

1.4 HVORDAN KOMMER VI I GANG?

Almindeligvis vil sikkerhedsgruppen på arbejdspladsen planlægge arbejdspladsvurdering. For ledergruppen – som udgør et arbejdsfællesskab på tværs af sikkerhedsorganisationen – må initiativet komme fra egne rækker.

Det vanskelige kan være at få processen i gang – første gang. Men fordeles opgaverne gennem hele processen, kan det blive en fast tilbagevendende procedure, der vil være givende for gruppens udvikling.

Da I alle har erfaring med at gennemføre en APV i egen institution, kan I starte med, at 1-2 personer efter en kort brainstorm i gruppen udarbejder forslag til plan og metode for APV'en. På et efterfølgende møde gøres planlægningen færdig, og I aftaler, hvornår og hvordan I starter kortlægning/proces.

HUSK: Klare aftaler om, hvem der gør hvad i processen.

- Hvem udarbejder en plan for APV-forløbet?
- Hvornår skal arbejdspladsvurderingen gennemføres?
- Hvem er ansvarlig for at holde liv i processen og hvordan? (tovholdere)
- Hvilke metoder og redskaber skal anvendes ved kortlægning, vurdering osv.?
- Hvordan prioriterer vi opgaverne og udarbejder handlingsplaner? (Der kan blive tale om både individuelle og kollektive handleplaner, afhængig af problemstillinger)
- Hvordan fastholder vi hinanden på aktiviteterne?
- Har vi kollektive problemstillinger, aftales det, hvem vi går videre til, og hvordan vi gør det.
- Hvordan integreres leder-APV med kommunens øvrige APV'er?
- Hvordan evaluerer vi og samler op på erfaringerne?
- Er der behov for ekstern bistand og i givet fald til hvad?

PROCESSEN STARTES

A Identifikation og kortlægning

Første fase skal give et samlet overblik over jeres psykiske arbejdsmiljø. Kortlægningen kan foregå f.eks. ved hjælp af:

- Skemaer, som udfyldes af hver enkelt leder, og efterfølgende opsamles i jeres ledergruppe
- Gensidige interviews efterfulgt af opsamling på et dialogmøde
- Brainstorm på et ledermøde efterfulgt af tematiseret strukturering

Kortlægning er første skridt i processen og kan sætte vigtige diskussioner i gang, men det er de efterfølgende konkrete handlinger, der rykker!

B Beskrivelse og vurdering.

Ingen kortlægning uden efterfølgende dialog. Det kan starte en god proces, hvor I diskuterer betydningen af de temaer og problemstillinger, der er kommet frem i en kortlægning, f.eks.:

- Hvilke faktorer hæmmer og hvilke fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø?
- Hvad er vigtigt at fastholde, og hvad er vigtigt at forbedre eller ændre på?
- Hvad skal vi arbejde videre med kollektivt?
- Hvilke problemstillinger knytter sig til lederens rolle på egen arbejdsplads?

HUSK: Det er vigtigt ikke at individualisere problemerne. Del jeres erfaringer med problemløsninger, giv hinanden sparring, og vurder, om der er fællestræk mellem de individuelle problemer.

C Inddragelse af virksomhedens sygefravær med henblik på vurdering af arbejdsmiljøets indflydelse

Kravet om at inddrage sygefravær i virksomhedernes arbejdspladsvurdering træder i kraft januar 2005. Formålet er at vurdere arbejdsmiljøets indflydelse på sygefraværet i gruppen som helhed. Vær derfor opmærksom på stressreaktioner eller andre helbredsreaktioner hos hinanden. Lagttagelserne kan anvendes, når man skal prioritere problemstillinger, der skal findes løsninger på. Diskuter, hvad der kan være årsag til f.eks. stressreaktioner. Er det for mange eller for uklare krav til lederjobbet? Er det spekulationer over problemstillinger på institutionerne, eller er det dårlige samarbejdsrelationer til chefer og bestyrelser?

D Prioritering og handleplan

Diskuter, efter hvilke kriterier I prioriterer opgaverne. Sommetider kan det være en fordel at starte med en overskuelig opgave, der hurtigt viser resultater. Når I har valgt problemområder, skal I udarbejde løsningsforslag og derefter sætte gang i handlingerne.

En handleplan er både en aktivitetsplan og en tidsplan. Den sætter struktur på jeres handlinger og beskriver, hvordan I vil bruge tid og ressourcer. Det skal fremgå af planen:

- I hvilken rækkefølge problemer skal løses
- Hvem der er ansvarlig for hvad i processen
- Hvordan I undersøger, om løsningerne virker efter hensigten
- Hvornår handlingsplanen evalueres
- Hvordan erfaringerne bruges til gennemførelse af næste APV

1.5 HVILKET FORUM SKAL HAVE KENDSKAB TIL HANDLEPLANERNE?

Giv information om jeres problemstillinger og løsningsforslag til jeres chefer/arbejdsgivere. Nogle problemstillinger vil kræve fælles dialog og igangsættelse af aktiviteter i samarbejde med jeres chef/arbejdsgiver, andre kan I selv tage fat på i samarbejde i ledergruppen. De aftaler og handleplaner, I har skrevet ned, kan bruges både til at holde jer selv og jeres arbejdsgiver fast på, hvilke arbejdsmiljømæssige forhold, I gerne vil have ændret og forbedret. I samarbejde med jeres chef, skoleleder eller bestyrelse vurderes det, hvilke problemstillinger og tiltag, det kan være gavnligt at bringe videre til MED- eller hovedsikkerhedsudvalg.

Forslag til, hvordan I kan bringe skriftlig information videre til chef, bestyrelse eller til MED-udvalg/Hovedsikkerhedsudvalg

- Ledergruppe
- Vi er gennem arbejdet med APV i vores ledergruppe blevet opmærksom på nogle indsatsområder, som vi nu arbejder aktivt med. Disse områder er:
 - Vi har valgt at gøre følgende:
 - Vi er også blevet opmærksom på nogle problemområder, som vi pt. ikke har ressourcer til at løse. Det er områderne:
 - Vi har i ledergruppen gjort følgende uden at have fundet en tilfredsstillende løsning og ønsker rådgivning:
 - Vi har tænkt, at følgende evt. kunne løse problemområdet/problemområderne:
- Erfaringsdeling:
- Vi har i ledergruppen gjort os en række erfaringer omkring arbejdet med APV for ledere.
- Vi vil gerne dele følgende erfaringer/gode råd med andre af kommunens ledere.

1.6 HVORDAN KOMMER VI VIDERE OG FØLGER OP PÅ HANDLEPLANEN?

På ledermøderne gennemgår I sammen, hvordan det går med at gennemføre løsningsforslag og aktiviteter. Et andet og meget vigtigt element er, at ledergruppen i samarbejde med f.eks. kommunens daglige sikkerhedsleder vurderer, om de løsninger, der er sat i værk, har den ønskede effekt.

Hvis løsningen ikke har haft den ønskede effekt, eller hvis løsningen har betydet andre problemer, skal handlingsplanen justeres. Måske skal der udarbejdes en ny APV på den konkrete problemstilling.

Der kan være flere mere eller mindre gode grunde til at et arbejde går i stå, og at handlinger ikke bliver ført ud i livet.

- I mangler tid og ressourcer.
- I kan ikke "komme igennem" til jeres relevante samarbejdspartnere i kommunen
- Problemstillingen kan have med jeres indbyrdes relationer at gøre, og gode løsningsforslag blive ikke gennemført på grund af konflikt eller modstand i gruppen.

I de tilfælde kan det være nødvendigt med hjælp udefra for at komme videre med processen, f.eks. hos professionelle arbejdsmiljørådgivere.

Arbejdet med opfølgningen skal indgå som et led i jeres samlede plan for APV'en.

Sørg derfor for at få dato og navn på ansvarlige til denne opgave med i planen. Brug jeres handleplan til at fastholde aktivitet og opfølgning på opgaven.

Retningslinjer for opfølgning

- Emne/problemstilling:
- Hvad gør vi? Hvilke aktiviteter skal gennemføres?
- Hvilke ressourcer kræves der?
- Hvad er start, tidsramme og deadline for aktiviteten?
- Hvem deltager?
- Hvem er ansvarlig for hvad i processen?
- Hvordan og hvornår vil vi finde ud af, om problemløsningen virker efter hensigten?
- F.eks. på ledermødet i måned/år:
- Hvem har ansvar for, at emnet kommer på dagsordenen denne dag. Ansvarlig skal f.eks. komme med oplæg om, hvad der faktisk er gjort, og hvad der evt. skal ændres eller forbedres.

Fastsæt et tidspunkt, hvor I evaluerer jeres APV-forløb fra kortlægning til handling. Erfaringerne med forløbet bruges til at forbedre den næste APV.

2. TJEK DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

Mange ledere tager arbejdsopgaver med hjem og føler sig måske til rådighed de fleste af døgnets timer, og mange ledere oplever stigende pres fra forvaltning, bestyrelser og fra forældre. Det er nogle af de forhold, der kan påvirke lederens psykiske arbejdsmiljø negativt.

Samarbejde med andre ledere i kommunen, god sparring og feedback fra skoleleder eller forvaltningschef, ressourcer til faglig udvikling og godt samarbejde med pædagoger og forældre er nogle af de forhold, der kan påvirke lederens psykiske arbejdsmiljø positivt.

Forskellige forudsætninger, ressourcer samt ønsker og krav til lederens arbejde afgør, om det er trivsel og udvikling eller stress og udbrændthed, der præger hverdagen. Evnen til at håndtere arbejdspladsernes udfordringer er både afhængig af arbejdsforholdene og af vores personlige beredskab.

At skabe og vedligeholde et godt psykisk arbejdsmiljø er en fortløbende proces. Den er ikke overstået en gang for alle, men foregår til stadighed og i hverdagen med opmærksomhed på:

- Hvordan arbejdet organiseres og tilrettelægges
- Informationer og beslutningsprocesser
- Arbejdets indhold og udviklingsmuligheder
- Samarbejde, social støtte og kommunikation med lederkollegaer/lederteams
- Samarbejde med og støtte fra egen nærmeste chef/direktør/skoleleder/bestyrelse
- Samarbejde og kommunikation med medarbejdere

2.1 METODER I APV-ARBEJDET

Der er metodefrihed i arbejdet med APV'en, også til hver enkelt fase.

Stil først og fremmest jer selv spørgsmålene: Hvad ved vi, og hvad vil vi?

På den måde kan I:

- a) Danne jer et overblik** over, hvordan ledergruppen oplever det psykiske arbejdsmiljø og
- b) Prioritere** hvilke problemstillinger, I finder det vigtigst at arbejde videre med.
Senere skal I så finde frem til:
Hvad **kan** vi?
Hvad **gør** vi?

Både ved kortlægning og ved udarbejdelse af handlingsplan og løsningsforslag er dialogen med ledelseskollegaer vigtig.

En tjekliste kan sikre, at I får det hele med, men kan også begrænse de svar, kommentarer og gode ideer, der kan være nyttige til at forbedre arbejdsmiljøet.

Med dialogprægede værktøjer får I måske allerede i kortlægningsfasen overvejet løsningsforslag – til gengæld kan selve kortlægningsfasen blive lidt mere tidskrævende.

Samarbejde, organisering og den kultur I har i kommunen og i ledergruppen kan være afgørende for valg af metode. Hvis I ikke skal bruge for mange ressourcer, er det praktisk at vælge at arbejde med APV'en i den arbejds- og mødeform, I har god erfaring med i forvejen.

Erfaring med jeres øvrige aktiviteter i ledergruppen kan også give jer et fingerpeg om, hvad I skal være opmærksomme på, når I går fra kortlægning til handling.

Tematiserede skemaer, gensidige interviews og fremtidsværkstedsmetoden er gode til at identificere problemer og udviklingsområder. Måske er det hensigtsmæssigt for netop jer at kombinere flere metoder, men I skal være opmærksomme på, at selv den bedste metode ikke kan virke, hvis I har store konflikter i gruppen. Så skal I søge hjælp udefra, f.eks. hos professionelle arbejdsmiljørådgivere.

2.2 HVAD PÅVIRKER DIT PSYKISKE ARBEJDSMILJØ – DIN GLÆDE VED DIT JOB SOM LEDER?

De rammer, krav og forventninger du mødes med fra omverdenen, giver udfordringer og muligheder, glæder og sorger. Giv dig tid til personlig refleksion over dit psykiske arbejdsmiljø og over din arbejds-glæde som leder.

Tænk på politikere/embedsmænd på topniveau og på overordnede mål og rammer.

- Hvordan er disse mål og rammer med til at bestemme målsætninger, som institutionen skal opfylde?
- Hvordan er de med til at styre rammer for pædagogik og ressourcer?
- 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/forvaltning/bestyrelse.

- 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 dine relationer til lederkolleger i kommunen.

- Hvor gode er I til udveksling af erfaringer?
- Hvor gode er I til at yde kollegial sparring og supervision?
- Hvilke opgaver går I sammen om?
- Hvilke opgaver opfatter I som kollektive
- Hvilke individualiserer I?
- Er du åben og tryk i gruppen?
- – Eller føler du dig udelukket og isoleret?

Tænk på institutionen.

- Hvordan er mulighederne for og ressourcerne til vedligeholdelse og fornyelse af dine lederkvalifikationer?
- Hvordan oplever du balancen mellem de muligheder, du har for at trække på dine erfaringer, og dine muligheder for udvikling og fornyelse?

Tænk på dine relationer til personalet i institutionen.

- På hvilke måder fungerer jeres samarbejde?
- Hvordan opfyldes de gensidige forventninger?
- Hvordan vil du beskrive din lederrolle?
- Hvordan tror du, dit personale vil beskrive den?

- Føler du dig somme tider udelukket og isoleret i din rolle som leder?
- Skal du ofte "træde i karakter" på grund af problemer i personalegruppen? (konflikter, mobning, arbejdsmoral – faglige uoverensstemmelser m.m.)

Tænk på brugerne – børnene, de unge, deres forældre.

- Hvordan oplever du, at du – i deres øjne – leder institutionen efter deres ønske og behov?
- Hvilke dilemmaer giver det evt. anledning til i forhold til, hvad du selv/din gruppe vil?
- Hvilke slags udfordringer giver brugergruppen dig som leder?
- Hvilke vanskeligheder?
- Hvilke glæder?

Tænk på dig selv.

- Er jeg på rette spor, er jeg på rette hylde?
- Hvilke prioriteringer tager jeg i mit liv lige nu?
- Hvad er vigtigt i forhold til min rolle som leder?
- Bruger jeg mine ressourcer på en måde, jeg selv er glad for og tilfreds med?
- Hvor går grænsen mellem mit arbejdsliv og mit privatliv? Er jeg tilfreds med balancen?

APV-arbejdet er et fælles arbejde. Du kan på forhånd også reflektere over din arbejds-glæde som del af en ledergruppe.

- Tænk på en situation, hvor I i din gruppe var omsorgsfulde og støttende og passede på hinanden. Hvad var det specielt, der betød noget for dig?
- Tænk på en situation, hvor du syntes, samarbejdet var godt. Hvad var det, der gjorde netop det samarbejde godt? Hvordan kan de erfaringer du fik, bruges i dit arbejde som personaleleder.

Refleksionerne er ikke nogen forudsætning for at gå i gang med APV-arbejdet, men de kan være en ballast i diskussioner i ledergruppen, og måske kan de også pege på, hvilken type metode der vil være god for netop jer at vælge.

Følgende metoder kan alle bruges både til at kortlægge og at prioritere.

- Dialog-metoden
- Delfi-metoden
- Skema-metoden
- Fremtidsværkstedet

Andre metoder findes i Arbejdstilsynets vejledning¹.

¹ At-vejledning, D.4.1. Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø
Spørgeskemaet med vejledning fås på Arbejdsmiljøinstituttet, www.ami.dk
Idékatalog: "Metoder og redskaber til at gennemføre arbejdspladsvurderinger". Arbejdsmiljøfondet 1995.

2.3 DIALOGMETODEN

STYRKER: At I med det samme kommer bag om problemstillingerne, som den enkelte oplever dem, og hurtigt får skabt dialog om det videre forløb. Er kulturen i forvejen præget af åbenhed og tillid styrkes dette gennem den konstruktive dialog.

SVAGHEDER: Den er tidskrævende.

EGNETHED: Interviewmetoden er velegnet til mindre ledergrupper. Vil I gerne bruge metoden i en stor gruppe, kræver det blot, at I fordeler jer i mindre grupper på ca. otte personer. Når I når frem til prioritering og udarbejdelse af handleplaner, må grupperne koordinere deres arbejde.

DIALOGENS KENDETEGN ER:

- Gensidig respekt
- Opmærksomhed på den/de andres ståsted
- At I lytter aktivt og kommer bag om ordene.

På de følgende sider er der to spørgerammer. Den ene er til individuel eftertanke, hvor I interviewer hinanden to og to, og den anden er til det fælles arbejde i gruppen.

BESKRIVELSE

1. Forbered jer ved at sætte jer ind i, hvad metoden går ud på.
2. Sæt et heldagsmøde (ca. 5 timer) af til metoden, hvis I vil nå fra kortlægning til handleplan på samme dag.
3. Vælg en tovholder, der sørger for at styre tidsrammen og guider jer gennem processen.
4. Gennemfør interview to og to. Afsæt ca. 2 x 45 min. til interviewene. Det er vigtigt, at I kommer i dybden, og det kan tage lidt tid at komme i gang.
5. Efter hvert interview skal den interviewede have lejlighed til at tænke over og skrive ned, hvad hun/han gerne vil tage med til gruppen, inden I går videre med det næste interview. Sæt 5-10 min af til hver.
6. Nu vender I tilbage til jeres gruppe, udveksler erfaringer og fortæller hinanden om, hvad I vil bringe videre til den fælles APV. Det tager ca. 45 min. – med god styring fra tovholderen
7. Vælg en skriver. Prioriter hvad I vil arbejde videre med. Det kan gøres på ca. 25 min.

8. Nu skal handleplanerne beskrives. Udarbejd en handleplan f.eks. for de tre områder, I mener er vigtigst for jer. Gem resten af jeres prioriteringer til et senere ledermøde (husk at sætte dato på!). Afhængig af problemstillingerne kan I bruge 1-1,5 time til at udarbejde handleplanerne.

Til interview er det en god ide at vælge den lederkollega, du kender mindst til. Det fremmer nysgerrigheden og interessen for, hvad den anden siger. Når du interviewer, skal du spørge ind til vedkommendes tanker og ideer og forholde dig nysgerrigt, accepterende og undersøgende.

Du må ikke kommentere – selv om det kan være svært at lade være!

Hvis I er et ulige antal i gruppen, kan en trepersoners gruppe gennemføre interviewdelen, hvor I skiftes til at være aktiv lytter.

Her følger nogle spørgsmål, som er vigtige at komme ind på. Støttespørgsmålene kan I bruge, hvis interviewet går lidt i stå – eller hvis I ønsker hovedspørgsmålene uddybet.

DEL I

- Hvad giver dig energi og arbejdsglæde i dit job lige nu?
- Hvad gør ikke?
- Hvad vil du i fremtiden gerne fremme eller bruge mere tid på i dit job?

Støttespørgsmål

- Hvilke ønsker har du, der fremover kunne bringe mere liv og glæde i dit daglige arbejde?
- Hvad kan du selv eller andre gøre for at sikre en god udvikling af dit psykiske arbejdsmiljø?
- Hvad kan blokere for en god udvikling?

DEL II

- Hvad er for dig de vigtigste ændringer i fremtiden?

Støttespørgsmål

- Hvad kan/vil konsekvenserne blive af ændringerne.
- Hvad kan/vil konsekvenserne blive, hvis der ikke ændres noget?
- Hvad er den mindste ændring, der kan bidrage til en positiv udvikling?

Del III

- Forestil dig, at en ny leder skal starte i denne gruppe.
- Skal der ske nogle konkrete forandringer, for at en ny leder vil føle sig særlig velkommen?

Støttespørgsmål

- Hvad er gruppens styrke, hvis det ikke er nødvendigt?
- Hvis der skal forandringer til, hvilke vil du så foreslå?
- Hvad skal gruppen evt. tilføres, for at der kan ske forandringer?

INDIVIDUEL EFTERTANKE:

- Skriv ned, hvilke forhold du vil tage med til ledergruppen til kortlægning og prioritering af det videre arbejde med leder-APV'en.

TILBAGE TIL GRUPPEN

I gruppen skal I nu fortælle hinanden om, hvad der lige nu giver jer energi og arbejds-glæde; hvad der er vigtigt at bevare og hvorfor. I fortæller også, hvorfor I har valgt at pege på netop de ændringer, I har gjort, og hvilke konsekvenser, det efter jeres opfattelse vil have, hvis I ikke gør noget ved de problemer, der er. Gruppen opstiller derefter en prioriteret liste over, hvad I vil arbejde videre med. Listen kan deles op i de problemer, I vælger at give første og anden prioritet; de problemer, der kan vente; de problemer, I umiddelbart kan løse selv – og de problemstillinger, der skal sendes videre.

På baggrund af den prioriterede liste udarbejder I handleplan for hver problemstilling. Handleplanen er både en tids- og aktivitetsplan, og følgende skal fremgå af planen:

EMNE/PROBLEMSTILLING:

- Hvad gør vi? Hvilke aktiviteter skal gennemføres?
- Hvilke ressourcer kræves der?
- Hvad er start, tidsramme og deadline for aktiviteten?
- Hvem deltager?
- Hvem er ansvarlig for hvad i processen?
- Hvordan og hvornår vil vi finde ud af, om problemløsningen virker efter hensigten – f.eks. på ledermødet i måned/år:
- Hvem har ansvar for, at emnet kommer på dagsorden denne dag. Ansvarlig skal f.eks. sørge for oplæg om, hvad der faktisk er gjort, og hvad der evt. skal ændres eller forbedres.

Fastsæt også et tidspunkt, hvor I evaluerer jeres APV-forløb fra kortlægning til handling. Erfaringerne med forløbet bruges til at forbedre den næste APV.

2.4 DELFI-METODEN

STYRKER: Den er nem for deltagerne, og den giver et øjeblikkeligt fælles overblik over styrker og svagheder. Både positive og negative sider ved arbejdsmiljøet bliver identificeret, og der arbejdes ikke kun med problemløsning, men også med at styrke de positive sider af det psykiske arbejdsmiljø.

SVAGHEDER: At I ikke kommer tilstrækkeligt rundt om alle temaer. Det kan afhjælpes ved, at I – som start på afdækningen – i emneskemaerne i dette hæftes sidste afsnit læser om typiske forhold inden for det psykiske arbejdsmiljø.

EGNETHED: Delfi-metoden er velegnet til gruppestørrelser fra 8 til 15. Vil I gerne bruge metoden i en stor gruppe, kræver det, at I fordeler jer i mindre grupper. Når I når frem til prioritering og udarbejdelse af handleplaner, må grupperne koordinere deres arbejde.

BESKRIVELSE

Forbered jer på arbejdet ved at sætte jer ind i metoden og materialet. Tidsrammen er afhængig af jeres forberedelse, hvor mange I er, og hvor langt I ønsker at nå med handleplanerne. Tidsrammerne nedenfor er derfor retningsgivende.

1. Vælg en tovholder, der sørger for, at I kommer gennem forløbet
2. Uddel et delfi-skema (se næste side), til samtlige tilstedeværende.
3. Udfyld skema individuelt. Skriv minimum tre positive forhold ved dit psykiske arbejdsmiljø, og tre forhold som kunne forbedres/ændres.
4. Når alle har udfyldt skema, sender du dit skema videre til sidemanden, der sætter en streg ud for det udsagn, som hun er enig i og mener er vigtigt.
5. Skemaerne sendes rundt, indtil alle har set alle skemaer, og du får dit eget skema igen. (punkt 3-5 ca. 1/2 time)
6. Vælg en skriver, der samler alle de positive udsagn under overskriften "Husk at:" De positive udsagn skal minde jer om gruppens ressourcer. (ca. 15 min)
7. Dernæst skrives punkterne "Det kan forbedres" op i prioriteret rækkefølge. Flest stemmer = mest vigtigt. Alle emner noteres, for hvert emne er vigtigt for mindst den, der har fremført det! Diskuter om I alle forstår stikordene på samme måde. (ca. 1/2 time)

8. Udarbejd en plan for de prioriterede problemfelter. På samme måde som med dialogmetoden prioriterer gruppen nu med henblik på handleplan. (ca. 1-2 timer)
9. Søg evt. inspiration i emnerne i afsnittet "Inspiration til handling"

DELFI-SKEMA			
Tre positive forhold ved dit psykiske arbejdsmiljø	Tilkendegivelser	Tre forhold ved det psykiske arbejdsmiljø, som kunne forbedres/ændres	Tilkendegivelser

1. Skriv minimum tre positive forhold ved dit psykiske arbejdsmiljø, og tre forhold som kunne forbedres/ændres
2. Send dit skema videre til sidemanden, der sætter en streg ud for det udsagn, som hun er enig i og mener er vigtigt.

3. Når du har set alle skemaer og sat streger ved de udsagn, du er enig i, får du også dit eget skema igen med de andres streger.
4. Gruppen er klar til at arbejde med jeres psykiske arbejdsmiljø

2.5 SKEMAMETODEN

STYRKER: Skemaet kan bruges til at give en hurtig oversigt over, hvad der fungerer godt for leder-gruppen, og hvilke problemstillinger I vælger at arbejde videre med.

SVAGHEDER: For at være sikker på, at man forstår skemaets temaer på samme måde, skal man bruge tid på at forberede sig godt ved at læse afsnittet "inspiration til handling" igennem på forhånd. Man kan fristes til at bruge skemaet som et afkrydsningsskema med anonyme besvarelser, men vi anbefaler det ikke, fordi det kan være svært bagefter at få den nødvendige dialog om, hvad I gerne vil have gjort noget ved.

EGNETHED: Skemaet kan udfyldes samtidigt i en stor gruppe. I kan også efter grundig information udfylde det mellem to leder-møder.

BESKRIVELSE

Forbered jer til det ledermøde, hvor I vil arbejde med leder-APV'en: Alle sætter sig på forhånd ind i ind APV-materialet, metoden og de uddybende bemærkning i afsnittet "inspiration til handling". Tidsrammen er afhængig af jeres forberedelse, hvor mange I er, og hvor langt I ønsker at nå med handleplanerne. En gruppe på ca. otte kan nå fra kortlægning til handlingsplan på ca. tre timer. Optimalt skal I regne med at bruge 1/2-2 timer på prioritering og 1-2 timer til handlingsplaner. I skal regne med samme tidsramme til kortlægning og opsamling.

1. Vælg en tovholder, der sørger for, at I kommer gennem forløbet.
2. Uddel et skema (se næste sider) til samtlige i gruppen.
3. Udfyld skema individuelt.
4. Vælg en skriver, der samler de kommentarer, I har skrevet under hvert tema.
5. Når alle har udfyldt skemaet, kan I vælge, at gruppen samlet foretager en optælling og prioritering af kommentarer ordnet under temaer. (rød, gul og grøn). Dialogen undervejs er vigtig.
6. I kan også vælge at 1-2 personer samler skemaerne ind og foretager samme optælling og sortering. Det kan i første omgang spare mødetid. Til gengæld skal der bruges mere tid ved den endelige prioritering og handlingsplan, da man ikke har udvekslet erfaringer undervejs.

7. Oplis fokuspunkter/problemfelter i prioriteret rækkefølge.
8. Udarbejd en plan for de prioriterede problemfelter og fortsæt som tidligere beskrevet med prioritering i gruppen og handleplan.
9. Søg evt. inspiration i emnerne i afsnittet "Inspiration til handling"

<p>1. TEMAER DER VEDRØRER LEDERENS PSYKISKE ARBEJDSMILJØ</p> <p>Skemaet er opdelt sådan, at 1. del vedrører arbejdsmiljøet i kommunen, og 2. del vedrører lederrollen i institutionen.</p> <p>I afsnittet "Inspiration til handling" i dette hæfte er temaerne beskrevet uddybende. Start med at læse afsnittet igennem. Er der nogle af stikordene under hvert tema, du gerne vil sætte fokus på, noterer du dem under rød, gul eller grøn kolonne.</p>	<p>DET ER VIGTIGT Her er et problem. Derfor skal vi sætte fokus på det nu.</p>	<p>DET KAN VENTE Her er et mindre problem.</p>	<p>"DET KØRER" Her er ingen problemer. Arbejdsforholdene fungerer godt.</p>
<p>1. Krav i arbejdet. Handler om mængden af forskelligartede opgaver. Krav til mange forskellige kvalifikationer. Udfordringer i forhold til f.eks. personaleudvikling.</p>			
<p>2. Information, beslutningsprocesser. Handler om kvaliteten af den information I får. Vigtige beslutninger, der berører egen arbejdsituation og arbejdsplads.</p>			
<p>3. Indflydelse. Handler om mulighederne for at påvirke institutionens mere overordnede rammer, bl.a. politikker, målsætninger, stillingsstrukturer m.v.</p>			
<p>4. Faglighed. Handler om muligheden for at udvikle lederrollen og være "klædt på" til lederopgavens mange facetter: Personaleudvikling, pædagogisk udvikling, strategisk udvikling og administrativ udvikling.</p>			
<p>5. Klarhed over roller og ansvar. Handler om hvor tydelig ansvar og kompetence er – især i forbindelse med organisationsændringer og ændrede ledelsesstrukturer.</p>			
<p>6. Samarbejde med og støtte fra nærmeste chef/skoleleder/direktør. Handler om, at I får den støtte/hjælp fra nærmeste leder, som I har brug for.</p>			
<p>7. Samarbejde, social støtte og kommunikation med lederkollegaer. Handler om, at I får den støtte/hjælp fra lederkollegaer, som I har brug for.</p>			
<p>8. Mobning. Kan handle om, at I ofte bliver kaldt til "kammeratlige samtaler", og oplever en "ulige" behandling i forhold til andre lederkollegaer.</p>			

<p>2. PROBLEMSTILLINGER DER ISÆR VEDRØRER JERES LEDERROLLE PÅ EGEN INSTITUTION:</p> <p>I afsnit 3 i dette hæfte er temaerne nedenfor beskrevet uddybende. Start med at læse afsnittet igennem. Er der nogle af stikordene under hvert tema, du gerne vil sætte fokus på, noterer du dem under rød, gul eller grøn kolonne.</p>	<p>DET ER VIGTIGT Her er et problem. Derfor skal vi sætte fokus på det nu.</p>	<p>DET KAN VENDE Her er et mindre problem.</p>	<p>"DET KØRER" Her er ingen problemer. Arbejdsforholdene fungerer godt.</p>
<p>9. Samarbejde og kommunikation med medarbejdere. Handler om, hvad I og jeres medarbejdere forventer af godt samarbejde. Åben kommunikation og anerkendelse af ansvar og roller på arbejdspladsen.</p>			
<p>10. Konfliktåndtering. Handler om, hvordan lederen oplever at være "klædt på" til at håndtere samarbejds konflikter på arbejdspladsen.</p>			
<p>11. Mobning. Handler om, hvor udsat du oplever at være som leder. Om du har redskaber til at håndtere situationer med mobning på arbejdspladsen.</p>			
<p>12. Vold og trusler om vold. Handler om, hvorvidt du ofte skal håndtere vanskelige situationer på grund af vold. Om du selv som leder bliver truet. Om I har en voldspolitik i kommunen, der fungerer.</p>			
<p>Oplist fokuspunkter/problemfelter i prioriteret rækkefølge:</p>			
<p>Grøn. "Det kører" Her er ingen problemer. Arbejdsforholdene fungerer godt. Emner i prioriteret rækkefølge: De emner, som de fleste har kommenteret, sættes som 1. prioritet, de der har fået næstflest 2. prioritet osv.</p>			
<p>Gul. Det kan vente. Her er et mindre problem Emner i prioriteret rækkefølge: De emner, som de fleste har kommenteret, sættes som 1. prioritet, de der har fået næstflest 2. prioritet osv.</p>			
<p>Rød Det er vigtigt. Her er et problem. Derfor skal vi sætte fokus på det nu. Emner i prioriteret rækkefølge: De emner, som de fleste har kommenteret, sættes som 1. prioritet, de der har fået næstflest 2. prioritet osv.</p>			

2.6 FREMTIDSVÆRKSTEDET

STYRKER: Fremtidsværksteder er engagerende og egnet til at udvikle dialog mellem deltagerne. Metoden indbygger, at I når fra kortlægning til fælles handling.

SVAGHEDER: Metoden kræver en del ressourcer, da alle deltagere skal være til stede gennem alle faser. Ellers kan engagement blive til frustration. Metoden fungerer ikke, hvis der er konflikter eller stærk indbyrdes kontrol i gruppen. Fremtidsværkstedet fungerer bedst, hvis I vælger en ekstern person til at styre forløbet.

EGNETHED: Gruppen skal være af en overskuelig størrelse f.eks. 20-30 personer. Ikke for få, for så ryger dynamikken, og ikke for mange, for så kan brainstormen blive uoverskuelig. Enten skal gruppen være vant til at lukke munden op i hinandens selskab, eller også må I beregne tid til "opvarmning".

BESKRIVELSE

Forbered jer til fremtidsværkstedet, hvor I vil arbejde med leder-APV'en. Alle sætter sig på forhånd ind i APV-materialet, metoden og de uddybende bemærkning i afsnittet "Inspiration til handling". I skal sørge for et godt mødelokale, hvor I ikke bliver forstyrret. I skal have masser af flipover, post-it eller lignende og tusser til rådighed. I et fremtidsværksted skal den person, der styrer forløbet, helst ikke være en, der selv er en del af arbejdsfællesskabet og derfor involveret i gruppens evt. problemer. "Værkstedslederen" skal være godt kendt med metoden og være en god mødeleder. Og I skal sætte den nødvendige tid af. Har I en god "værkstedsleder" og en tovholdergruppe, der skriver referat og følger op på handleplaner, kan et kort fremtidsværksted i en lille gruppe gennemføres på ca. tre effektive timer, hvor der bruges en time til hver af de tre faser. Det optimale er dog en arbejdsdag, hvor I bruger et par timer på hver fase. Det vil sikre konkrete handlingsplaner, også hvis flere mindre grupper arbejder skal koordineres. Værkstedslederen fastholder jer på reglerne.

FREMTIDSVÆRKSTEDETS REGLER:

- Når én taler, lytter de andre
- Fat dig i korthed – kun stikord
- Ingen kritik af hinanden eller hinandens forslag
- Så mange forslag som muligt
- Lad tankerne flyve
- I skal holde jer til den fase, I er i
- Lad alle komme til orde

FREMTIDSVÆRKSTEDET BESTÅR AF TRE FASER.

KRITIKFASEN: Værkstedslederen starter en brainstorm f.eks. om: "Hvad fungerer ikke tilfredsstillende, når I tænker på det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen?" Alle skal have mulighed for at skrive deres stikord op på en planche/vægavis. Det er nemmest, hvis I skriver stikordene på små sedler f.eks. "post it", for så kan I flytte og sortere i sedlerne bagefter. Sedlerne med kritikstikordene sorteres nu under overordnede temaer, f.eks. samarbejde, faglighed eller information og beslutninger.

Herefter udstyres alle med en tuschpen, og I prioriterer det videre arbejde, ved at alle fordeler f.eks. tre "streger" på de emner, som I synes er vigtigst at arbejde videre med. Alle tilmelder sig nu et af de overordnede temaer. De temaer, der har fået mange "streger", prioriteres. Temaer, ingen ønsker at beskæftige sig med, er hermed nedprioriteret, men må gemmes til en anden gang, hvor I har fået løst de andre problemer.

I gruppen skal I nu beskrive årsager og konsekvenser af "kritikstikordene". Husk, I skal ikke finde løsninger endnu! Arbejdet fremlægges efterfølgende i plenum. Alle temaer, stikord og resultat af gruppernes arbejde føres til referat. I kan f.eks. lade referentopgaven gå på skift.

FANTASIFASEN: Temaerne fra kritikfasen vendes nu "på hovedet". D.v.s. hed kritikken, "vi får informationer alt for sent", skriver I nu en overskrift på en planche, der f.eks. hedder: "Her får vi nødvendig information i rette tid." Hvis I var utilfreds med det indbyrdes samarbejde, så kommer I nu med gode ideer til, hvordan gruppen med det gode samarbejde ser ud.

Proceduren er den samme som under kritikfasen. I brainstormer igen under de overskrifter, I har prioriteret at arbejde videre med. Det gælder om at slippe fantasien løs! I denne fase er det forbudt at tænke på praktiske forhindringer og økonomi. Alle kommer med ideer og stikord til plancherne. I kan vælge at lade de "temagrupper", der blev dannet

under kritikfasen, arbejde videre med fantasifulde beskrivelser af arbejdspladsen. Gruppen plukker af de gode ideer, der er kommet frem i den fælles brainstorm. Grupperne udarbejder beskrivelser af ledergruppernes gode psykiske arbejdsmiljø, hvor samarbejdet fungerer, hvor information er i top osv. De gode historier fremlægges i plenum.

TIL SLUT KOMMER VIRKELIGGØRELSESFASEN.

Hermed er grupperne tilbage i realiteternes verden. I sammenligner resultater af gruppearbejde 1 (årsag og konsekvens af problemerne) og gruppearbejde 2 ("billedet" af ledergruppens gode psykiske arbejdsmiljø). I stiller hinanden spørgsmål som: - Hvor stort er "gab" mellem den kritiske beskrivelse og ønskebilledet af arbejdspladsen? Hvad kan realiseres? Kan dele af ideerne realiseres? Når I er landet på de opgaver, I gerne vil realisere, udarbejdes konkrete handlingsplaner med angivelse af opgaver, ansvarlige og deadlines for opgaver.

Evt. supplerende litteratur.

Jørgen Møller Christiansen og Hanne Nørby:

Psykisk arbejdsmiljø i praksis.

Metoder og værktøjer.

Personalestyrelsen, Finansministeriet.

Centralorganisationernes fællesudvalg 2001.

Kan købes hos Schultz Boghandel, Vognmagergade 7, 1120 København V. Tlf. 4363 2300.

Kan også hentes på Personalestyrelsens hjemmeside www.perst.dk

Udarbejd en plan for de prioriterede problemfelter og arbejd på samme måde som ved de øvrige metoder med prioritering i gruppen og handleplan.

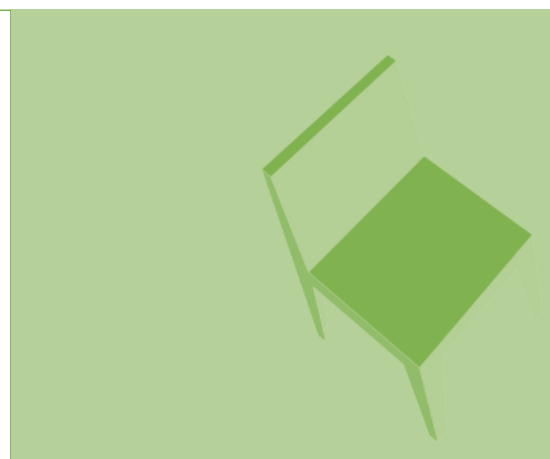
Alle handleplaner skal være så gennearbejdede, at I præcis kan se, hvilke aktiviteter der skal sættes i gang, hvem der er ansvarlig for forløbet, hvilke deadlines der er, hvilke ressourcer der skal anvendes, hvor I evt. skal have hjælp til opgaven – og endelig: Hvornår skal det vurderes, hvad der er lykkedes.

Til sidst bekræftes forslagene, og aktiviteterne lægges ind i en fælles aktivitetsplan, hvor der tages hensyn til tidsforbrug og rammer. I kan sikkert ikke sætte alt i værk på én gang, og aktiviteterne skal realistisk kunne gennemføres under hensyntagen til ledergruppens øvrige aktiviteter.

Nu har I kortlagt og prioriteret det videre arbejde med jeres psykiske arbejdsmiljø, dvs. afdækket hvad I ved, og hvad I vil.

I skal nu stille jer spørgsmålene:

Hvad kan vi, og hvad gør vi?



3. INSPIRATION TIL HANDLING

I dette afsnit vil vi gå dybere i en række emner, der er centrale for institutionsleders psykiske arbejdsmiljø. Desuden vil afsnittet indeholde ideer og metoder som inspiration til at arbejde videre. Vi når ikke nødvendigvis omkring alle temaer, og der kan være andre gode metoder end dem, vi kommer ind på, men vi håber, at I kan bruge ideerne i dette afsnit.

VI VIL BESKÆFTIGE OS MED:

- 3.1 Krav i arbejdet
- 3.2 Information, beslutningsprocesser.
- 3.3 Indflydelse
- 3.4 Faglighed
- 3.5 Klarhed over roller og ansvar
- 3.6 Samarbejde med og støtte fra nærmeste chef/skoleleder/direktør
- 3.7 Samarbejde, social støtte og kommunikation med lederkollegaer
- 3.8 Mobning
Lederrolle på egen institution:
- 3.9 Samarbejde og kommunikation med medarbejdere
- 3.10 Konfliktåndterning
- 3.11 Mobning i institutionen
- 3.12 Vold og trusler om vold

3.1 KRAV I ARBEJDET

Krav i arbejdet er både mængden af forskelligartede opgaver og de krav, der stilles til ens kvalifikationer. Kravene kan omhandle alt fra afvikling af konkrete administrative opgaver, strategisk ledelse, diffuse kvalifikationskrav – de såkaldte ”bløde værdier – til overordnede udfordringer i forhold til f.eks. personaleudvikling.

Kravene til den pædagogiske leder fra både politikere og brugere er steget. Nogle krav er ganske veldefinerede i funktionsbeskrivelsen, mens andre hører til den ”bløde” kategori og især har med personlige kompetencer at gøre.

Den pædagogiske ledelsesopgave kan deles op i fire hovedopgaver:

- Ledelse af den pædagogiske udvikling
- Personaleudvikling
- Strategisk udvikling
- Administrative opgaver.

Prøv selv eller sammen med dine lederkollegaer at vurdere og diskutere:

- Hvilke af de fire hovedopgaver har især din interesse og styrkesider?
- Hvilke af opgaverne behøver du støtte eller mere oplæring til?
- Hvilke kan du dele med f.eks. din souschef?
- Hvilke opgaver kræver afklaring af indhold og omfang?

Der kan være en ubalance mellem de krav, der stilles til lederen, og de muligheder, der er for at leve op til kravene. Det kan bl.a. skyldes:

- At forventningerne til den pædagogiske leder ikke er klart defineret. Det er svært at leve op til udtalte forventninger, men du kan tydeligt mærke omgivelsernes utilfredshed.
- At der er flere opgaver, end du kan klare indenfor en rimelig arbejdstid
- At du mangler mulighed for jævnlige opdateringer og ”klædt på” til nye opgaver

En af konsekvenserne kan blive, at du arbejder hårdere og hårdere for at leve op til kravene. Altså vender kravene indad i stedet for at stille krav til omgivelserne om tid og ressourcer. Det kan gå ud over privatlivet eller betyde, at du begynder at ”bide af” medarbejderne. Du kan begynde at få tegn på stress.

STRESS OG STRESSHÅNTERING

Når der er ubalance mellem krav og ressourcer, kan det føre til stress og udbrændthed. Ubalance vil sige, at kravene ikke længere ses som udfordringer. Du kan opleve, at der er alt for mange opgaver, eller at de er for krævende. Kan kravene til dig ikke forenes med de muligheder, der er for at leve op til dem, skal du vurdere, hvad du kan stille op, og hvordan du kan gøre det.

Stress får du af det, du ikke når, af de ting, du ikke får sagt, og af de krav, du ikke stiller. Overvej hvilke af dine opgaver, du skal løse, og hvilke du kan uddelegere, selv om du synes, "det er hurtigere at gøre det selv". Ofte kommer der en række "hovsa"-opgaver fra kommunen. Diskuter med dine lederkollegaer i dit netværk, hvilke krav I bliver nødt til at stille, hvis opgaverne skal løses tilfredsstillende.

Stress skal ikke være en del af dagligdagen i et lederjob. Hvis du oplever tegn på stress, må du ikke negligere dem.

Tal med dine kollegaer i dit ledernetværk

- Fortæl hvordan du har det! Det kan være, at andre har det ligesom dig, og at I sammen kan finde ud af, hvad I skal gøre ved det.
- Vær opmærksom på hinanden. Sommetider er lederkollegaen hurtigere end du selv til at opdage, at du ikke har det, som du plejer. Det er netop i et ledernetværk, du kan give og få gode råd og støtte.
- Det sociale netværk er et godt værn mod stress. Gode relationer til andre lederkollegaer har stor betydning, når du skal undgå, at stressen bider sig fast. Husk at støtte hinanden. Vis at I anerkender hinandens styrkesider. Ros hinanden.
- Er du stresset, er du tilbøjelig til at glemme at holde kontakten til det lederforum, du plejer at færdes i. Du melder afbud til møderne og føler, det er en uoverkommelig opgave bare at gribe telefonen og ringe op. Men gør det – det betaler sig!

Tal med din nærmeste leder om problemerne.

- Klar kommunikation er vigtig: Hvad er du usikker på? Hvad er du utilfreds med? Hvad vil du vide mere om? Hvad har du af andre forslag? osv. Tag temaet op ved lederudviklingssamtalen.
- Som leder skal du selvfølgelig være loyal overfor bestyrelse eller kommunale beslutninger. Men selv om du viser forståelse for en situation, er det vigtigt at fortælle, at kravene nu overstiger

dine ressourcer. Tro på, at din bestyrelse eller nærmeste leder gerne vil vide, hvordan du har det, og ønsker information.

Tal med din lokale BUPL-Fagforening

- De kan være med til at støtte dig i at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø.
- Din information kan hjælpe dem til at forstå mere om, hvad der sker i kommunen og på arbejdspladsen.
- De kan lytte – og støtte dig i at få professionel hjælp, hvis det er nødvendigt.

Vær opmærksom på dine reaktioner og dit helbred:

- Lær at sige nej, når det bliver for meget, og opgaverne vokser dig over hovedet.
- Overvej hvilke krav du stiller til dig selv.
- Det kan være svært at "falde ned" i perioder med meget stress på arbejdspladsen. Derfor har du brug for f.eks. fysisk udfoldelse, hvor du ikke behøver at tænke på arbejdet.
- Du har også brug for afslapning, så krop og sjæl får ro igen.
- Søvnløshed og ekstrem træthed er ofte symptomer på stress.
- Søg hjælp hos din læge, før stress bliver et helbredsproblem.

HÅNDBLIVNING AF PRESSEDE OG VANSKELIGE ARBEJDSITUATIONER.

I dit lederforum kan I sammen arbejde med, hvordan I kan tackle pressede og vanskelige situationer. I kan f.eks. bruge et ledermøde, hvor I sætter tid af til hinanden, interviewer hinanden og forsøger at genfinde ideer og ressourcer, der kan bruges i den situation, der presser jer.

Erfaringer fra tidligere problemløsninger kan være nyttige, hvis kravene igen bliver for store.

1. Sæt tid af til interviewrunde. Det er vigtigt at nå hele processen igennem på et møde, så alle oplever, at de bliver lyttet til. Start med at læse og reflektere over spørgsmålene 1-3.
2. Interview derefter hinanden to og to ved hjælp af disse spørgsmål. I skal skiftes til at have rollen som interviewer. Afsæt 15-20 min. pr. interview.
3. "Parrene" samles igen i ledergruppen for at samle op på resultaterne. På baggrund af interviewene skriver I ideer, metoder og eksempler ned.
4. Prøv derefter sammen at beskrive "ønskearbejdspladsen".

INTERVIEWSPØRGSMÅL:

1. Tænk på dit arbejde som leder: Prøv at komme i tanker om en eller flere situationer, hvor du gav en stressest/presset lederkollega (eller medarbejder) en god hjælp:

- Hvem tog initiativet til hjælpen/støtten?
- Hvilken form for støtte gav du?
- Hvordan hjalp det?

2. Tænk tilbage på en stressest arbejdsituation (eller flere), du har været i, hvor du fik den hjælp og støtte, du havde brug for:

- Hvem tog initiativet til hjælpen/støtten?
- Hvilken form for støtte fik du?
- Hvordan hjalp det?

3. Hvordan er I som ledergruppe kommet godt ud af en travl eller vanskelig periode, hvor der blev stillet store krav fra jeres arbejdsgiver – f.eks. i forbindelse med forandringer og omlægninger?

- Hvem tog initiativet?
- Hvilke tiltag drøftede I?
- Hvilke tiltag gennemførte I?

Trædesten, der bringer jer videre:

- Opsamling
- Hvad skal I huske at gøre mere af fremover?
- Hvad skal du som lederkollega huske at gøre, når en kollega er presset?

- Hvad skal I henvende jer til bestyrelse eller nærmeste leder med?

4. Forestil jer for et øjeblik jeres job og kommune som ønskearbejdspladsen, hvor pressede og vanskelige situationer håndteres hensigtsmæssigt!

- Beskriv, hvad I ser for jer!
- Hvad gør man der?
- Nævn så mange tiltag som muligt, som I kan forestille jer, man der vil anvende for at håndtere pressede og vanskelige situationer hensigtsmæssigt.

Trædesten, der bringer jer videre:

- Sammenlign ønskearbejdspladsen med jeres nuværende situation.
- Hvis der er et "gab" mellem de to arbejdspladser, hvad kan I så gøre for at nå fra den nuværende til den ønskværdige situation?

3.2 INFORMATION, BESLUTNINGSPROCESSER

Handler om kvaliteten af den information, du får fra nærmeste chef/skoleleder eller bestyrelse og de beslutninger, du bliver inddraget i.

Når du som leder skal effektuere beslutninger, kender du vigtigheden af god og præcis information og vigtigheden af at inddrage medarbejdere. Samme behov har du som leder og som medlem af den store organisation, der hedder kommunen.

Organisationsstrukturen i kommunen har betydning for kommunikation, information og beslutningsveje. Dertil kommer den personlige udøvelse af ledelse fra nærmeste chef eller direktør. Store kommuners hierarkiske opbygning kan gøre informations- og beslutningsveje tunge. Fungerer nødvendig kommunikation og information ikke, kan det udmønte sig i "stridigheder" mellem kommunens arbejdspladser, fordi I måske får forskellige oplysninger og oplever at få forskellig adgang til ressourcer og forskellig adgang til beslutninger.

Sammen med jeres lederforum kan I analysere beslutningsprocesser og informationsveje og på den måde finde ud af, hvad der frustrerer, hvor det måske går galt, og hvad I kan stille forslag om at ændre. Diskuter f.eks. spørgsmålene nedenfor:

Hvordan får I adgang til informationer, og hvem giver den?

Der er mange måder at informere på – hvordan ser det ud hos os?

Kommer nyheder via e-mail eller nyhedsbreve?

Afholdes møder med beslutningstagere, møder med nærmeste chef? Store orienteringsmøder osv.

- Overvej hvilken type informationer, der er egnet til hvad.
- Hvordan er informationsvejene struktureret?
- Hvad kunne evt. forbedres eller ændres?
- Hvilke informationer har vi behov for?
- Hvilke får vi?
- Beskrivelse af ønsker og behov.
Hvilke beslutninger er vi med til at præge – og hvordan?
- Beskriv de beslutningsprocesser i kommunen, der vedrører jer
- Hvem beslutter hvad, og hvilke beslutninger inddrages I i?
- Er der beslutninger, vi kan præge/forbedre? Hvordan?
- Kan det være anderledes? Hvordan? Hvem skal inddrages?
- Hvad vil kunne mærkes, når forslaget er gennemført?

3.3 INDFLYDELSE

Indflydelse handler om de muligheder, I har for at påvirke de overordnede rammer for institutionens overordnede politikker, målsætninger, stillingsstrukturer m.v.

De beslutninger, der træffes overordnet, har betydning for lederens psykiske arbejdsmiljø. Nogle bliver I på forhånd inddraget i og har mulighed for at sætte jeres fingeraftryk på, inden de skal udmøntes i handling på egen institution. Andre beslutninger kan I opleve bliver trukket ned over jer.

Det er vigtigt at prioritere, hvad der er vigtigst for jer at præge. Vil I det hele, og skal I slås mod vejrmøller, vil indflydelsen måske i stedet stresse jer. I jeres lederforum har I sikkert fælles arbejdsgever og fælles chef, og I har sikkert også samme oplevelse af, hvordan indflydelse forvaltes i kommunen.

Derfor vil lederforummet være velegnet til sammen at prioritere, hvilke beslutninger I gerne vil præge og hvordan.

Diskuter i fællesskab, hvilke erfaringer I har med at gøre jeres indflydelse gældende, og hvordan I kan bruge jeres fælles ressourcer til at præge de beslutninger, der er vigtige for jeres arbejde som pædagogiske ledere.

- Hvornår satte du/I sidst fingeraftryk på et (for dig/jer) væsentligt tema?
- Hvordan kom det i stand? På hvilken måde bidrog du/I?
- Hvilken erfaring vil du/I bruge næste gang, I vil gøre jeres indflydelse gældende?
- Hvad vil du/I gerne have indflydelse på?
- Hvad er vigtigst at have indflydelse på? (Prioriter jeres ønske om indsats)
- Det kan handle om indflydelse i en indledende fase af et tiltag, men det kan også handle om temaer, forslag til forandring, der kan udformes på en mere hensigtsmæssig måde.
- Hvad vil I sammen gøre for at gøre jeres indflydelse gældende?

3.4 FAGLIGHED

Handler om, hvordan kommunens generelle politik giver mulighed for at udvikle lederrollen og være "klædt på" til varetagelse af lederopgavens facetter: Personaleudvikling, pædagogisk udvikling, strategisk udvikling og administrativ udvikling.

Tag udgangspunkt i lederrollens fire facetter², og sæt – sammen med dine lederkollegaer – ord på, hvad det er for kvalifikationer, der er nødvendige, for at fylde den pædagogiske leders opgave. (Se også under punkt 1. "Krav i arbejdet")

- Hvilke kurser, projekter, supervisionsmuligheder er nødvendige for at udfylde fagligheden?
- Overvej dine/jeres ønsker om karriereudvikling. Husk, at karriereudvikling både kan være vertikal (op i hierarkiet/flere ledelsesmæssige udfordringer) eller horisontal (større bredde i lederopgaven på det niveau, du er på nu, evt. specialisering).
- Ønsket om karriereudvikling hænger ofte sammen med, hvilken livsfase du er i. Har du børn eller planlægger at få børn? Har du familie? Har I overvejet i familien, hvordan I hver især bruger jeres ressourcer og karrieremuligheder i jobbet? Hvordan prioriterer du lederjob i forhold til dit privatliv?
- Hvordan ser kommunens politik for udvikling af lederne ud? Stemmer det overens med jeres ønsker? Hvis ikke – hvordan vil I gerne have, at den ser ud? Hvilke ideer har I? Hvordan kan du/I formidle ideerne til kommunens ansvarlige på dette område? Hvem gør hvad?

3.5 KLARHED OVER ROLLER OG ANSVAR

Organisationsændringer og ændrede ledelsesstrukturer medfører ofte nye og ændrede opgaver. Mange frustrationer kan undgås, hvis der er klarhed over, hvem der har ansvar for, hvad de enkelte ansvarsområder indebærer og – i særdeleshed – hvad de ikke indebærer.

Fusioner, sammenlægninger og andre organisationsændringer³ kan give uklarheder i rollefordelinger, i ledelsesstrukturer og i hele det psykiske arbejdsmiljø. Derfor skal der gennemføres en APV, så du kan vurdere forandringens indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø.

Lederen står i forreste række, både til at implementere forandringer, men også som den, der først får viden om og mærker forandringerne. Forandringer kommer som regel i flok. Derfor er det nødvendigt, at I i jeres lederforum diskuterer og støtter hinanden i at løfte forandringsopgaven kvalificeret samt stiller krav om afklaring af nye ansvarsområder og roller som leder.

Overvej i jeres ledernetværk, hvordan I forbereder jer på forandring. Hvordan I trods forandringer fortsat kan støtte hinanden, og hvad forandring direkte kommer til at betyde for jeres fremtidige lederrolle. Nedenstående "guide" kan hjælpe jer til at starte diskussionen i ledergruppen:

- Hvilken rolle og ansvar har du i den fase, hvor kommunen påtænker forandringer? Har alle i ledergruppen samme viden? Hvordan informerer I om de beslutninger, der er på vej/er truffet? Står det klart, hvilken rolle I er tildelt i denne fase?
- Når processen er i gang, kan lederrollen være påvirket. I kan opleve, at nogle af jer får mere kompetence, og andre må afgive. Det er vigtigt, at I taler åbent med hinanden om, hvad nye lederroller kommer til at betyde for jeres relationer.
- Undervejs i processen skal I indbyrdes, men især i relation til kommunen, få afklaret jeres ønsker og roller i processen samt formål med og krav til evt. nye organisationsformer.
- Kontakt evt. jeres lokale BUPL-Fagforening, for at få støtte i forandringsprocessen – og evt. kontakt til andre, der har været gennem lignende processer.
- Det er trygt for dig selv som leder, at din fremtidige rolle er klar og tydelig. Men det skaber også et bedre arbejdsmiljø og tryghed i institutionen, at du som leder synliggør langsigtede og strategiske mål.

2. Læs mere i Pædagogisk ledelse og kvalitetsudvikling af Ingrid Thirifays. Kroghs Forlag, November 2004.

3. Læs mere i "BUPL's Institutioner i forandring". Udgivet august 2004. Den kan også downloades på www.bupl.dk

3.6 SAMARBEJDE MED OG STØTTE FRA NÆRMESTE CHEF/SKOLELEDER/DIREKTØR

Handler om, hvordan I får den støtte/hjælp fra nærmeste leder, som I har brug for. At I oplever at blive lyttet til f.eks. ved lederudviklingssamtaler. At I kan regne med fordomsfri feedback på jeres arbejde samt regne med ledelsesmæssig opbakning ved vanskelige problemstillinger på arbejdspladsen.

Relationen til nærmeste chef er vigtig. Selv om du som leder selv kan gøre meget for at skabe rammer og muligheder for udøvelse af lederjobbet, er rammerne sat af arbejdsgiver og nærmeste chef. Lederen skal være den, du kan vende problemstillinger i lederjobbet med og opleve opbakning og støtte fra, når du har behov for det.

- Hvad kunne du tænke dig at få støtte til?
- Hvilke vanskeligheder vender du allerede med din chef
- Hvad kan du ikke diskutere med ham/hende?
- Hvis du føler, at samarbejdet halter, hvilken form for støtte behøver du for at forbedre samarbejdet?

Når du har brug for at udvikle dine kompetencer, er det i udviklingssamtalen, det skal tages op. I den sammenhæng kan du også bruge dit lederforum. Enten kan I støtte hinanden i, hvilke behov I hver især kan diskutere i lederudviklingssamtalen, eller I kan ligefrem overveje en gruppeudviklingssamtale.

3.7 SAMARBEJDE, SOCIAL STØTTE OG KOMMUNIKATION MED LEDERKOLLEGAER

Handler om, at I får den støtte/hjælp fra lederkollegaer, som I har brug for. At I åbent kan diskutere evt. problemstillinger i kommunen, og at I kan regne med fortrolighed, hvis I vil diskutere vanskelige lederopgaver f.eks. i forhold til jeres medarbejdere.

Social støtte er, at du fra dine lederkolleger får den hjælp, du har brug for på det rigtige tidspunkt. Er der konflikter med personale eller forældre, er det vigtigt at vide, at lederkolleger uden bebrejdelser er klar til at hjælpe med at bearbejde dine oplevelser. Ledergruppen kan også anvendes til kollegial supervision, som typisk kan foregå i den nære ledergruppe. I kollegial supervision kan der være problemer med at give supervisionen den samme grad af seriositet som ved tildeling af en ekstern supervisor, men omvendt kan den kollegiale supervisors tryk og tillid i sig selv være befordrende for opgaven. Ved kollegial supervision kan I vælge:

- at lade én kollega være den gennemgående supervisor, en kollega som alle har tillid til pga. personlighed, dygtighed og erfaringer
- at lade supervisorfunktionen gå på skift
- at give hinanden supervision parvis
- at lade supervisionen foregå i gruppen, mens de øvrige lytter og evt. får rollerne som reflekterende teams efterfølgende.
- Lige gyldigt hvilken type supervision I vælger, er det vigtigt at have aftalt regler, rammer og roller for supervisionen på forhånd.

FYSISKE RAMMER OG SAMTALETEKNIK

Lad supervisionen foregå et sted, hvor der ikke kommer andre, og hvor mobiltelefoner ikke forstyrrer.

Det er vigtigt at "sætte scenen" og fysisk markere, at nu er vi startet! Makkerparret, der skal supervisere hinanden, anbringer f.eks. to gode stole med front mod hinanden uden bord imellem for at vise, at I er klar til at bruge energien på hinanden.

Når du sidder som supervisor, så vis, at du er ægte interesseret i den person, du fører samtalen med, og den situation, hun er i. Du skal glemme dine egne behov, lignende problemstillinger og forventninger og nysgerrigt gå ind i den andens verden. Med en pædagogisk uddannelse og med ledererfaring har I mange redskaber til at gennemføre en kvalificeret samtale, og de kvalifikationer gælder også, når det er jer selv, det handler om!

Forslag til forløb på en time:

- Supervisanten fortæller om sin situation/ problem 5 min.
- Supervisor og Supervisant gennemfører 1. supervisionssamtale 10 min.
- 2 reflekterende teams 2x5 min.
- Supervisor + supervisant genoptager samtalen med udgangspunkt i refleksionerne 10 min.
- 2 reflekterende teams 2x5 min.
- Fælles "afrundende tanker" 5 min.
- Supervisanten – "hvad vil jeg tage med mig?" 5 min.

Rollen som supervisor:

Selv om du ikke er "professionel" supervisor, tager du et ansvar for at holde rammerne gennem samtalen. F.eks. ved at:

- Bevare overblikket, holde samtalen på sporet og undgå at pleje specielle interesser
- Være opmærksom på at afdække udviklingspunkter samt ukendte potentialer – faglige og personlige – for supervisanten og for hele gruppen
- Støtte, opmuntre og sikre, at supervisanten går styrket ud af forløbet
- Acceptere andres følelser, både i kritiske situationer, eller hvor den anden er i klemme. Give udtryk for, at det er o.k., at være ked af det eller stolt over en udført opgave.
- Bruge gruppens refleksion aktivt. Der skal lægges vægt på gruppens kreative og indfølelse tanker

De reflekterende team:

At et team reflekterer, svarer til en samtale mellem to, som har overværet to andres samtale. Det er den rolle, teamet får i supervisionen, men det er en gylden regel, at teamet skal tænke i muligheder og ressourcer. De må gerne undre sig, men skal tage supervisanten alvorligt og tage udgangspunkt i det, de har hørt.

Når I reflekterer, betyder det i praksis:

- At problemafklaring, forståelse og analyse er vigtig. Problemløsningen er principielt uvedkommende for det reflekterende team. Fokuspersonen når selv sin løsning.
- At I skal fokusere på mønstre og den helhed, problemet præsenteres i.
- At refleksionen skal gå uden for den ramme/sammenhæng, som fokuspersonen præsenterer problemet i.

Eksempler på, hvordan det reflekterende team kan udveksle tanker og ideer:

- Mon hun har tænkt over ... ?
- Hvad mon der skal til for at skabe en forandring?
- Er det muligt, at problemet kan ses på en anden måde?
- Gad vide, om hun har snakket med ...?
- Mon det ville gøre en forskel, hvis han/hun gjorde?
- Mon hun har overvejet hvilke processer, der skal igangsættes for at opnå det ønskede mål?
- Gad vide, hvad der ville ske, hvis hun kontaktede (person x) og gennemdrøftede problemet?
- Er der en sammenhæng mellem problemet og det, der ikke må tales om?
- Hvordan kan man vide, om problemet er løst?

Gruppe- og supervisantrollen

Selv om supervisor er den, der holder rammerne, skal resten af ledergruppen også bidrage, f.eks. ved:

- Aktiv deltagelse. Det er ikke o.k. at køre på frihjul. Du skal både ville superviseres direkte samt give feedback og inspiration til andre f.eks. som reflekterende teams.
- Du skal være villig til selv at fremlægge egne problematiske arbejdsopgaver/-situationer, som du har vanskeligheder med.
- Du skal give feedback til andre, også om vanskelige personlige (ikke private) forhold.
- Du skal være villig til at melde tilbage på de afprøvede situationer, så de kan evalueres og indgå i alles erfaringsverden.

Temaer, der egner sig til kollegial supervision

I den kollegiale supervision, kan I arbejde med alle temaer fra det daglige arbejde, men private problemer hører ikke til. Det er vigtigt at holde en skarp grænse mellem terapi og supervision, men I kan godt arbejde med, hvordan man holder grænserne mellem arbejdsliv og privatliv. Hvis du f.eks. er stresset, er det ofte, at balancen mellem de to "liv" bliver skæv.

Fordelen ved den kollegiale supervision er, at I er "lige", og hverken medarbejdere eller chefer er tilstede. Derfor er der mulighed for at komme en tand dybere i problemstilling og emnevalg.

3.8 MOBNING 4

Mobning kan for en leder handle om, at du ofte bliver kaldt til "kammeratlige samtaler", oplever en "ulige" behandling i forhold til andre lederkollegaer – og at du ikke føler, at du kan forsvare dig mod den behandling, du får

Den type chikane, du kan blive udsat for af din overordnede, er vanskelig at håndtere, fordi der er et magtforhold inde i billedet, men mobning⁵ er en alvorlig sag, og du skal passe på dig selv. Hvis du er udsat for mobning eller chikane, kan du blive nervøs og usikker. Du kan få humørsvingninger, angst, koncentrationsproblemer og måske depressioner. Det går ud over selvværd og livskvalitet. Det går også ud over din lederrolle. Du mister måske troen på, at du kan leve op til rollen.

Det er vigtigt at reagere hurtigt – inden mobning eller chikane går ud over helbred, humør og arbejdslyst.

- Tal med mennesker, du stoler på. Lad dem være med til at bedømme situationen.
- Eget ledernetværk er et oplagt sted at søge støtte, f.eks. gennem kollegial supervision.
- Hent støtte hos BUPL's lederrådgivning lokalt eller centralt. De kan også hjælpe dig, hvis du får brug for professionel hjælp

ARBEJDSSTILSYNETS DEFINITION PÅ MOBNING

"Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem. Drillerier, der af begge parter opfattes som godesindede eller enkeltstående konflikter, er ikke mobning."

De følgende temaer, 9-12, berører lederens psykiske arbejdsmiljø på institutionen. Det er problemstillinger, du enten kan forsøge at bearbejde sammen med dine medarbejdere, eller som du kan søge støtte til at løse med hjælp fra lederkollegaer i et lederforum. Du kan også kontakte BUPL's lederrådgivning lokalt eller centralt.

3.9 SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION MED MEDARBEJDERE

Klarhed over, hvad I og jeres medarbejdere gensidigt forventer af godt samarbejde på jeres institution, forudsætter en åben kommunikation, hvor I anerkender hinandens ansvar og roller på arbejdspladsen.

På pædagogiske arbejdspladser, hvor organisationsstrukturen ofte er flad, kan grænser mellem medarbejdere og ledelse udviskes. Det har både sine fordele og ulemper. En ulempe kan være en gensidig kontrol med hinandens arbejde uden nødvendigvis at tage medansvar, eller at det særlige ansvar, der følger med lederrollen, dybest set ikke anderkendes.

Du er udsat i sin lederrolle, og problemerne kan være sådan, at du må have hjælp udefra eller tage dem op i kollegial supervision i ledergruppen.

Men samarbejde eller kommunikation kan måske forbedres ved at etablere et "nysgerrigt forum" på et personalemøde. I et sådant forum kan I få lejlighed til at få afklaret gensidige forventninger, roller og ansvar.

Forestil dig, at leder, souschef og medarbejderteams udgør en gruppe "øer" på landkortet. Opgaven er så, at alle tegner og beskriver, hvilke aktiviteter og ansvarsområder, der findes på hver ø eller øgruppe.

Øernes aktiviteter og ansvarsområder:

- Hvilke aktiviteter og ansvarsområder arbejder I med på øen?
- Hvilke aktiviteter og ansvarsområder tager flere øer sig af? Hvilke falder mellem øerne?
- Aktiviteter, som går på tværs af øerne (fungerer de godt nok, eller mangler der noget?)
- Hvordan skal leder-øens kontakt være til de andre øer?
- Information, koordinering m.m. (Er det o.k., eller mangler der noget?)
- Hvad gør I på den ø, I er på lige nu? Hvad er I gode til og godt i gang med?
- Er der noget, der kunne forbedre (sam)arbejdet mellem øerne og fremme udvikling? Beskriv ideerne.
- Beskriv hvilke aktiviteter, I gerne vil i gang med på jeres ø. (Det må gerne være aktiviteter, som I mener, I kan blive bedre til eller har brug for at lære mere om)
- Er der noget, der kunne forbedre gruppens (sam)arbejde og udvikling? Skriv ideerne op.

4. Se mere i At-vejledning, D.4.2 marts 2004. Mobning og seksuel chikane.

5. Der findes meget litteratur om, hvordan man håndterer mobning. F.eks. kan anbefales: Vejledningen "Den mobbefri zone" og "Styrkespillet" fra Branchearbejdsmiljørådet Social og Sundhed 2004.

Hver gruppe samt lederteamet beskriver øernes ansvarsområder, f.eks. på plancher og hænger dem op på væggen. I vil nu kunne se institutionens samlede ansvars- og arbejdsområder, kommunikationsveje og ønsker til fremtidig udvikling og samarbejde. Den eftertænksomhed, der er anvendt i arbejdet, vil præge det daglige arbejde fremover.

En anden metode kan være "nysgerrige interviews" mellem grupper på institutionen. Ledergruppen er med i interviewrunden på lige fod med de øvrige grupper.

Grupperne skal sætte fokus på samarbejde og kommunikation, kvalitet i arbejdet og ansvar og roller på arbejdspladsen. I kan sætte fokus på et eller flere aspekter, når I interviewer de andre grupper.

I skal først udarbejde hypoteser om "de andre grupper", f.eks. om:

- Det, der især motiverer dem
- Deres mål og værdier for arbejdet
- Deres måde at arbejde sammen på
- Deres måde at give hinanden støtte og opbakning på
- Deres normer for god arbejdsmoral
- Hvilke ansvarsområder de påtager sig
- Eller – er der noget, I altid gerne har villet vide om dem?
- På baggrund af hypoteserne skal I forberede spørgsmål, der viser jeres interesse for gruppen og dens medlemmer.

Skriv hypoteser og spørgsmål ned. Tematiser og prioriter dem evt.

- Af praktiske grunde er det en idé at vælge én interviewer, en referent, en tidtager og evt. et par lyttere.
- Vær kort, klar og præcis både i spørgsmål og svar. Pas på tiden, for når I først kommer i gang med at vise nysgerrighed overfor hinanden, løber tiden. Der skal ligge en gennemskuelig plan for hvem, der interviewer hvem, hvor og hvornår. Alle er nødt til at "skifte" interviewpartner samtidig, for at spillet kan gå op.

Forslag til tidsplan:

Forberedelse: Hypoteser og spørgsmål: 30 min.
Interviews med en anden gruppe 30 min. (2 x 15 min.) (udvides afhængig af hvor mange grupper/teams I er):
Fælles opsamling: 20 min.

Vigtige pointer tages med til en fælles opsamling.

Fik I ny viden?

Blev I overraskede?

Blev I bekræftede?

Hvilke ønsker har I til jeres kollegaer i fremtiden?

Ønsker, der kan gøre både grupperne og hele

institutionen til en endnu bedre arbejdsplads?



3.10 KONFLIKTHÅNDTERING

Konflikter er en del af det liv, der er mellem mennesker på en arbejdsplads. Det gælder ikke mindst på pædagogiske arbejdspladser, hvor I arbejder tæt sammen, er engagerede og bruger de personlige sider af jer selv. Her er det vigtigt, at lederen oplever sig forberedt til at håndtere samarbejdsconflikter på arbejdspladsen.

Det, der starter som uoverensstemmelser, kan blive alvorlige samarbejdsproblemer på en arbejdsplads. Ofte forstår man ikke rigtigt, hvordan det er gået til, for konflikter og uoverensstemmelser lever i nogen grad deres eget liv – især hvis I er uopmærksomme på dem.

Vurder først, om du som leder er en del af konflikten eller ej.

Er der stridigheder mellem medarbejderne, har du som leder et ansvar for at få løst samarbejdsconflikten. Dette gøres i samarbejde med sikkerheds- eller tillidsrepræsentanten. Du skal dernæst vurdere, om du kan optræde som neutral part i en mægling eller mediering mellem parterne.

Hvis du skal forsøge at mægle mellem to parter, kan du bruge mediering⁸ som metode.

KRAV TIL MEDIATOR

Når du optræder i rollen som mediator, guider du parterne igennem en faseopdelt konfliktløsningsproces. Processen skal føre til, at de konfliktende parter indgår en aftale om, hvordan konflikten løses.

Mediator må aldrig komme med egne løsningsforslag eller egne holdninger til, hvordan konflikten skal løses. Det skal du understrege overfor dine medarbejdere, fordi de er måske vant til, at du har løsningsforslag i andre situationer. Du skal hjælpe med at skabe rammerne for problemløsningen. Du skal være katalysator eller proceskonsulent, så parterne bliver i stand til selv at finde løsningen. Før du overvejer at bruge mediation, skal du være afklaret omkring din rolle:

- Du skal altså være neutral og upartisk.
- Du må ikke selv være en del af konflikten.
- Du må ikke have sym- eller antipartier for nogen af parterne.

Som pædagogisk leder kan du inddrage metoder fra medieringen, men vær opmærksom på, at du aldrig kan være helt neutral, da du er i en magtposition i forhold til medarbejderne.

PRINCIPPER I MEDIATION:

- Respekt for den enkeltes oplevelse af en konflikt
- Et vinder/vinder-princip
- Individet rummer selv løsningen på en konflikt
- En konflikt er hverken positiv eller negativ
- Frivillighed
- Respekt for parternes vilje
- Neutralitet

Regler for mediation

- Parterne må ikke afbryde hinanden
- Parterne må ikke tale nedsættende om hinanden
- Parterne skal bidrage til at løse problemet
- Fortrolighed. Hvad I får at vide undervejs, må ikke bruges mod nogen bagefter
- Der skal indgås en aftale

Faser i mediation

- Fase 1. Parterne mødes og gør rede for konflikten
- Fase 2. Parterne finder fælles problemformulering
- Fase 3. Parterne foreslår løsninger
- Fase 4. Parterne forhandler om løsninger
- Fase 5. Parterne indgår aftale

Er du selv en del af konflikten, skal I søge hjælp udefra, f.eks. i BUPL's lederrådgivning lokalt eller centralt eller en ekstern konsulent med speciale inden for arbejdsmiljø eller mediation.

Hvis I får en konsulent udefra, er det vigtigt, at dette foregår i et samarbejde mellem dig som leder og de tillidsvalgte. Hvis resten af medarbejderne skal have tillid til, at konsulenten er upartisk og neutral, skal denne upartiskhed være til stede hos jer, der vælger konsulenten.

I skal synliggøre både overfor konsulent og medarbejdergruppe:

- Hvilke behov eller ønsker, der ligger bag ønsket om konsulent
- Målene med opgaveløsningen skal være klare og synlige for alle (ledere, medarbejdere – konsulenter)
- Både leder og tillidsvalgte skal deltage i de forberedende møder med konsulenten, og begge parter skal være med til at acceptere forløbet.

Sørg for at udarbejde en kontrakt med konsulenten, der beskriver:

- Præcise mål og delmål med aktiviteten
- Tidsrammer. Hvornår gennemføres hvilke aktiviteter?
- Hvilke aktiviteter står konsulenten for, og hvilke skal I selv stå for?

- Hvordan I følger op på processen sammen med konsulenten. For det er en proces – konflikter løses ikke med en temadag
- Den økonomiske aftale

Til sidst skal I huske den ”psykologiske kontrakt”: Alle skal arbejde for løsning af konflikten. Alle skal bekræfte, at de vil medvirke til løsning af opgaven.

Litteratur:

- **Ledetråden, nr. 2. Nyhedsbrevet til institutionsledere**, BUPL juli 2002.
- **Den enkle og besværlige konfliktløsning** Else Hammerich, maj 1996.
- **Zoner og gener i konfliktløsning**, Else Hammerich. Fås hos Center for Konfliktløsning, www.konfliktloesning.dk
- **Kunsten at samarbejde**, Hanne Museth og Kitty Dencker, Nord-Press, 2002.

3.11 MOBNING PÅ INSTITUTIONEN

En mobbefri samarbejdskultur er mulig at opnå, når der arbejdes på at hindre årsager til mobning. Mobning tager ofte udgangspunkt i uløste konflikter og magtkampe på arbejdspladsen. Som leder kan du være særlig udsat, f.eks. hvis manglende åbenhed eller rygter på arbejdspladsen gør, at du bliver isoleret eller chikaneres af medarbejdere, forældre eller pårørende. Det er vigtigt, at du har redskaber til at håndtere de forskellige situationer.

Hvis I vil forebygge mobning og sikre en god samarbejdskultur, skal der arbejdes på at vedligeholde en god og åben kommunikation.

Prøv på et personalemøde at spille BAR SoSu's Styrkespil. Det er et enkelt kortspil, der kan medvirke til en konstruktiv dialog om arbejdspladsens sociale liv. I udforsker arbejdspladsens sociale styrker, der er afgørende for, at alle trives, og at mobning ikke får lov at ske. Som leder skal du forsøge at være en god rollemodel i den måde, hvorpå du behandler andre.

Hvis du opdager mobning på arbejdspladsen, er det vigtigt, at du træder i karakter som leder, bl.a. ved at gribe aktivt ind, stoppe en evt. mobber, gøre passive vidner aktive – og støtte den, det går ud over. Har kommunen ikke en mobbepolitik, så pres på for at få det på dagsordenen i MED, SIU og/eller SU.

Er du selv blevet skydeskive for mobning, gælder de samme råd, som hvis du var en del af en konflikt. Søg hjælp hos din nærmeste leder, hos dine lederkollegaer eller i BUPL's lederrådgivning lokalt eller centralt.

Mere om mobning

- **At-vejledning: Mobning og seksuel chikane** (D.4.2 marts 2002). På www.at.dk bestilles denne gratis
- **Værd at vide, hvis du møder mobning på arbejdspladsen**, Helene Fregerslev Sørensen, dec. 2001. Kan bestilles på hmfs@worldonline.dk (ca. 100,- + forsendelse)
- **Mobning**. BAR FOKA. www.bar-foka.dk
- **Styrkespillet – og vejledningen ”mobbefri zone”** BAR SOSU. www.bar-sosu.dk

3.12 VOLD OG TRUSLER OM VOLD

Vold skal forebygges. En voldspolitik bør formuleres, før I oplever vold på arbejdspladsen. Må lederen ofte tage affære på grund af en voldsproblematik, pædagogerne ikke selv kan håndtere? Føler lederen sig ofte truet f.eks. af forældre eller pårørende? Det er vigtigt med en viden om, hvordan I etablerer en politik, hvad kommunen kan støtte med, og hvilke redskaber der skal til for at håndtere de vanskelige situationer.

Vold og trusler om vold kan komme fra forældre/pårørende eller børnene/de unge. Personalets tærskel for oplevelsen af vold og trusler om vold er individuel. Hvad den ene finder uskadeligt, finder en anden meget truende. Og den, der føler sig truet, skal altid tages alvorligt. Det er en vigtig opgave for dig som leder at kunne støtte dit personale, men du kan også selv være udsat for trusler og vold fra institutionens brugere.

- Diskuter hvilke forventninger personalet har til dig.
- Har I en handleplan, hvis I udsættes for trusler og vold? Hvis I mangler en plan, så gå i gang.
- Hvad er kommunens politik omkring vold og trusler om vold? Hvor og hvordan kan der hentes støtte?
- Kommunens kriseberedskab skal være kendt af alle.
- Hvad føler du dig "klædt på" til?

Selv om kommunen har en voldspolitik, skal den følges op af en handlingsplan, hvoraf det fremgår, hvem på arbejdspladsen der gør hvad og hvornår.

F.eks.:

- Beskrivelse af, hvad opgaven er for leder og nærmeste kollega, når en ansat/kollega bliver truet eller udsat for vold.
- Hvad der er sikkerhedsorganisationens opgaver.
- Hvilke informationer og evt. kurser er nødvendige i forebyggelsesøjemed, og hvis skaden er sket?
- Hvilke evt. fysiske og tekniske foranstaltninger skal være i orden? F.eks. aldrig at være alene på legepladsen. Man skal kunne tilkalde hjælp/være synlig, så kollegaer kan se, om man har behov for hjælp.
- Hvad betyder arbejdsorganisering og arbejdstider? Er der noget, der skal forbedres?
- Andet?

Hvis du selv bliver truet eller udsat for vold, skal du søge hjælp. Søg hjælp hos din nærmeste leder og brug den professionelle hjælp, kommunen kan stille til rådighed. Tal med dine lederkollegaer om oplevelsen, eller søg hjælp i BUPL's lederrådgivning lokalt eller centralt.

Mere om vold og trusler om vold

- **Voldsrisiko** i forbindelse med **arbejdets udførelse**. AT Meddelelse nr. 4.08.4: Bestilles gratis på www.at.dk.
- **Vold, trusler og handlemuligheder**. Facetter af klubarbejdet og dets vilkår, hæfte 5, BUPL 2002.
- **Vold som udtryksform**. Et Puls projekt. 2000. Bogen kan bestilles hos: Kommuneinformation, Sommerstedgade 5, 1718 København V. tlf. 3311 3800. www.ki.kl.dk

KAN DU GENNEMFØRE EN KRISESAMTALE?

Hvis medarbejderen er i krise⁹, ophidset og vred efter at være blevet truet, skal du overveje, om det er dig, der skal gennemføre en støttende samtale, eller om der er andre muligheder for at yde hjælp, men ofte må du yde den første hjælp og støtte.

Det kræver ro og balance at gennemføre en krisesamtale på arbejdspladsen med en person, der er vred/ophidset eller voldsomt ked af det. Du skal være parat til at lytte. Du skal være en støttende leder, men du skal ikke være terapeut.

Formålet med samtalen er at hjælpe medarbejderen med at gøre det ustrukturerede billede af oplevelsen mere struktureret. Oplever du, at krisen er alvorlig, så hjælp medarbejderen f.eks. med henvisning til en psykolog. Her er det vigtigt at kende til kommunens politik på området.

Lad den svære samtale eller krisesamtalen indeholde følgende:

- 1. Introduktion:** Medarbejderen fortæller: Lyt, anerkend og undgå kritik af, hvad der er gjort eller sket.
- 2. Fakta:** Hvad var medarbejderens rolle? Lad medarbejderen rekonstruere hændelsen grundigt.
- 3. Tanker:** Hvad tænkte medarbejderen, mens det stod på, lige bagefter og senere?
- 4. Indtryk:** Hvad var det værste? Hvad er set og oplevet? Fantasier om, hvor galt det kunne gå?
- 5. Reaktioner:** Det er o.k. at vise følelser. Hvordan var det, mens det stod på? Bag efter? Lige nu?
- 6. Støtte og normalisering:** Fortæl, at det er helt almindeligt at reagere som medarbejderen nu gør, at andre ville gøre/have det på samme måde. Fortæl om krisereaktioner, og hvad man skal være opmærksom på fremover.
- 7. Tiden fremover:** Hvad har medarbejderen af netværk? Ressourcer? Hjemme? På arbejdspladsen? Hvordan er personens tidligere erfaringer i lignende situationer? Findes der nogle strategier, der kan anvendes nu?
- 8. Afslutning:** Opsummering: Hvilken praktisk og evt. terapeutisk hjælp er der behov for. Hvordan og hvornår skal I tales ved igen.

HER KAN I LÆSE MERE OM LEDELSE

Serie om Ledelse af pædagogiske institutioner:

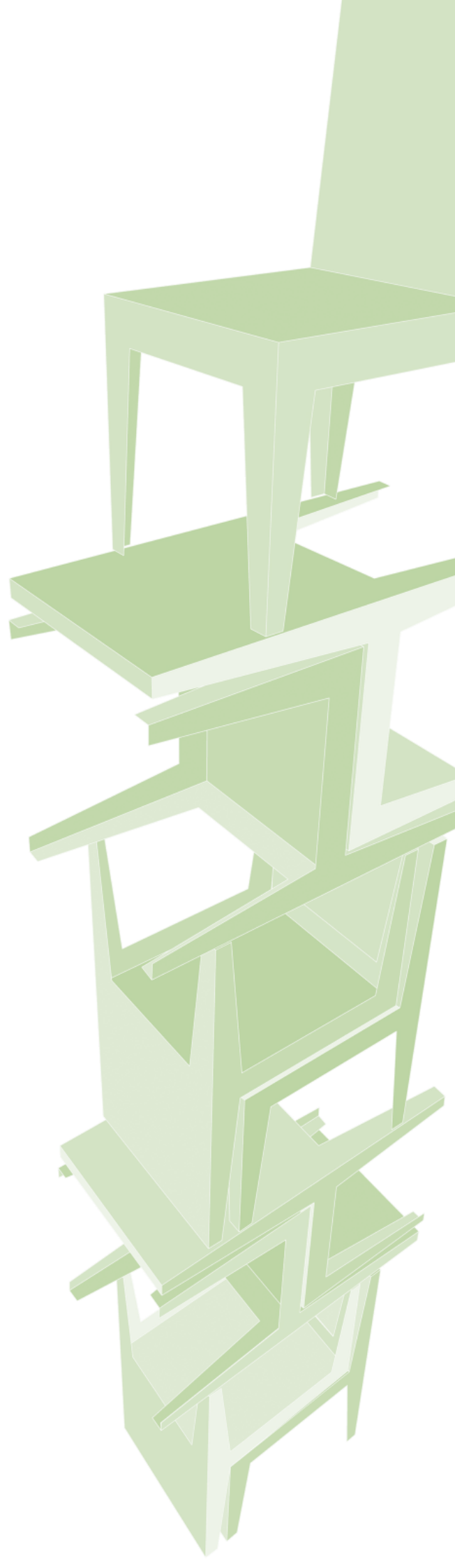
BUPL og Kroghs forlag har indgået et samarbejde om udgivelsen af en serie fagbøger om institutionsledelse. Hovedbogen hedder: **Pædagogisk ledelse og kvalitetsudvikling**. De øvrige bøger handler om strategisk ledelse, personaleudvikling, ressourcestyring, forældresamarbejde og personligt lederskab. Der er en række forskellige forfattere, og bøgerne udkommer med titlerne:

1. Pædagogisk ledelse og kvalitetsudvikling.
2. Ledelsespsykologi og lederudvikling.
3. Personaledelse og medarbejderudvikling.
4. Ressourcestyring og forvaltning.
5. Strategisk ledelse og forandring.
6. Forældrerelationer og bestyrelsesarbejde.

BUPL har i 2001 og 2002 udarbejdet en del materiale om ledelse:

- **360 grader ledelse**. Fortælling om pædagogisk ledelse.
- **Offentlig ledelse år 2010**. Ledelseskompetence og værktøjet BUPL's bud på god ledelse.

Pjecerne kan bestilles i BUPL's Forsendelse tlf. 3546 5106 (mellem 10-15) eller på BUPL's hjemmeside, www.bupl.dk.



BUPL – forbundet for pædagoger og klubfolk

Tlf. 3546 5000 www.bupl.dk

Her finder du diverse oplysninger og materialer om arbejdsmiljø, f.eks. APV-materialet.

Arbejdstilsynet

Direktoratet

Tlf. 3915 2000

www.arbejdstilsynet.dk

Her findes bl.a. henvisninger til Arbejdsmiljøloven, bekendtgørelser og vejledninger.

Branchearbejdsmiljøråd for social og sundhed

(herunder daginstitutioner m.v.)

Tlf. 3393 1255 www.bar-sosu.dk

Branchevejledninger udarbejdes af Branchearbejdsmiljørådene (BAR) og indeholder arbejdsmarkedets parters anbefalinger af, hvordan man håndterer forskellige arbejdsmiljøproblemer indenfor de enkelte brancher. For institutionsområdet er det BAR-SOSU (social og sundhed), der er relevant. BUPL er repræsenteret sammen med andre organisationer.

Arbejdsmiljørådets Service Center

(tidligere Arbejdsmiljøfondet)

Tlf. 3614 3100 www.asc.amr.dk

Her kan du bl.a. bestille branchevejledninger og pjecer.

Arbejdsskadestyrelsen

Tlf. 3917 7700 www.ask.dk

Her kan I få oplysninger om Arbejdsskadestyrelsens behandling af skadesager og om udtalelser i private ulykkessager.

Arbejdsmedicinske klinikker

Findes ikke i alle områder. Kontakt det lokale sygehus/hospital for at undersøge, hvor den nærmeste arbejdsmedicinske klinik ligger. Du skal henvises fra egen læge eller lokal fagforeningsafdeling.

Vigtige bekendtgørelser:

Bekendtgørelse om arbejdets udførelse.

Arbejdstilsynets bekendtgørelse nr. 559 af 17. juni 2004

Beskriver bl.a. retningslinjer for planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet samt retningslinier for Arbejdspladsvurderingen.

(Ændringer vedr. sygefravær 1. januar 2005! – ny vejledning på vej)

Vejledning om udarbejdelse og revision af arbejdspladsvurdering. At-vejledning D.1.1 November 2002. At-vejledningen informerer om reglerne om arbejdspladsvurdering (APV). (Ny vejledning på vej)

UDGIVET DECEMBER 2004 AF BUPL – FORBUNDET FOR PÆDAGOGER OG KLUBFOLK

BLEGDAMSVEJ 124, 2100 KØBENHAVN Ø. WWW.BUPL.DK

REDAKTION & LAYOUT: BUPL'S INFORMATIONSAFDELING

TRYK: KLS GRAFISK

ISBN: 87-7738-151-3

FLERE EKSEMPLARER FÅS VED HENVENDELSE TIL: BUPL'S FORSENDELSE, TLF. 3546 5106 (KL. 10-15)