

BAR

TEMA
Psykisk arbejdsmiljø



Gode ledere har et godt arbejdsmiljø

Introduktion til fire værktøjshæfter om større trivsel og arbejdsglæde for ledere



Projekt 'Hjælp til selvhjælp'

Dette hæfte er et led i projektet 'Hjælp til selvhjælp for ledere' i social- og sundhedssektoren. Formålet med projektet, der er gennemført af BAR Social- & Sundhed, er at tilbyde enkle ideer og metoder, som kan hjælpe ledere til at få et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Se mere om projektet og om de fire værktøjshæfter på www.etsundtarbejdsliv.dk



BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET
Social & Sundhed

Arbejdsmiljøsekretariatet
Studivstræde 3, 2. sal.
1455 København K
sekretariat@3bar.dk

Januar 2008

Tilrettelæggelse: Tune Nyborg / Periskop
Illustrationer: Julie Brabcova
Grafisk design: Hans-Michael Testmann, MDD
Tryk: Chronografisk as
ISBN: 978-87-90998-70-7

Styregruppen bag denne pjece består af repræsentanter for BUPL, DADL, Danske Bioanalytikere, Danske Regioner, Dansk Sygeplejeråd, FOA - Fag og Arbejde, KL, Socialpædagogerne og 3F.

Projektleder: Lise Keller, tlf. 2090 6812,
e-mail lke@3bar.dk

Som leder skal du (også) selv trives

Fire nye værktøjshæfter giver dig metoder til at passe godt på dig selv - og ikke kun på dine medarbejdere

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

Langt færre ledere er imidlertid opmærksomme på, hvor vigtig deres egen trivsel og arbejdsglæde er, ikke bare for dem selv, men for hele arbejdspladsen.

Hvordan kan du som leder sikre, at du selv får et godt arbejdsliv? Hvordan får du plads og overskud til også at passe på dig selv – og ikke kun på dine medarbejdere?

Fire nye værktøjshæfter

Fire nye værktøjshæfter fra BAR Social & Sundhed præsenterer en række konkrete metoder og løsninger. De fire værktøjshæfter er tænkt som et særligt ledelsesredskab, der skal forbinde traditionelle ledelsesemner med lederens psykiske arbejdsmiljø.

Hæfterne kan bruges som 'Hjælp til selvhjælp' for ledere både i og uden for social- og sundhedssektoren. De kan også anvendes af SIO/MED-udvalg, som ønsker at styrke og udvikle lederens psykiske arbejdsmiljø.

De fire værktøjshæfter

- ▀ **Tag lederfrakken på** - om at udøve autoritet og at finde sin personlige lederrolle.
- ▀ **Ledercoaching** - om coaching som metode og om at vælge sin egen coach.
- ▀ **Ledere i netværk** - om at etablere og udvikle netværk med andre ledere.
- ▀ **Lederens egen APV** - om at kortlægge og udvikle lederens eget psykiske arbejdsmiljø.

Hæfterne kan købes eller hentes som elektroniske dokumenter på www.etsundtarbejdsliv.dk.

På hjemmesiden kan du også læse mere om andre lederes erfaringer, artikler, nyttige links og meget mere.

Værktøjshæfte 1:

'Tag lederfrakken på'

'Tag lederfrakken på' klæder dig på til lederrollen. Hæftet hjælper dig til at udfylde lederjobbet på godt og ondt og til at finde din personlige lederrolle. Du får ideer og metoder til at styrke din arbejdsglæde og modvirke de ting, som dræner din energi. Læs også om at sætte grænser, om at beskytte privatlivet og om at blive en god rollemodel.

»Jeg har arbejdet meget med at blive en synlig og nærværende leder. Derfor bruger jeg tid på at lytte og rådgive alle afdelingens medarbejdere og forskellige faggrupper om både personlige og faglige problemstillinger. Jeg arbejder meget, men jeg synes, det er sjovt! Det er en stor glæde for mig som leder at se, at afdelingen udvikler sig, og at vi er i front med den nyeste forskning og behandlingsteknik«.

Karsten Nielsen,
ledende overlæge, Aalborg Sygehus



Din personlige lederrolle

Som leder skal du være rollemodel, igangsætter og vejviser for dine medarbejdere – men ikke nødvendigvis venner med alle. Du skal have modet og viljen til at træde ind i lederrollen, både når det hele går godt, og når du skal træffe ubehagelige beslutninger.

Find din personlige rolle

Er du den *spillende træner*, som sætter rammer og lægger taktikken, men som også løber med på banen? Ikke for at konkurrere om en plads på holdet, men for at give sit personlige medspil.

Er du *jongløren*, der har mange bolde i luften på en gang, men som også har det sjovt? Som holder tungen lige i munden og kan lide at spille sammen med andre – kaste boldene til medarbejderne og stole på, at de griber dem.

Er du en *landhusmor*, som styrer husholdningen og gårdens regnskab med hård hånd og har styr på medhjælperne? Som har en gårdbutik, der skal passes, en urtehave der skal luges, og frugter der skal plukkes og frys ned.

Er du *leder af en væddeløbsbane*, som sørger for, at vejen er god og målet tydeligt? Som sørger for de velforsynede pit-stop, hvor kørerne kan hente energi og ressourcer, men som lader deltagerne køre selv, og som selv tager ansvar for, at vognene er køreklare.

Eller er det en helt anden metafor, som passer på dig?

Brug din ledergruppe

Erfaringen viser, at dine lederkolleger oplever mange af de samme udfordringer, problemer og frustrationer, som du selv. Sammen kan I finde en vej fremad.

- Hvilke fordele er der ved, at I sætter jeres psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen? Er der ulemper?
- Hvilke barrierer forhindrer jer i at tage fat på opgaven? Hvordan kan barriererne fjernes?
- Hvad skal der til, for at det bliver en fælles opgave for jer – i din ledergruppe?
- Hvad kan I hver især gøre for at styrke jeres eget psykiske arbejdsmiljø? Hvad kan I sammen gøre? Hvad skal gøres af den øverste ledelse eller arbejdspladsen som sådan?

Læs mere i værktøjsheftet 'Tag lederfrakken på'

Værktøjshæfte 2:

'Ledercoaching'

'Ledercoaching' hjælper dig til at vurdere, om ledercoaching er noget for dig. Læs om, hvordan du vælger den form og det teoretiske udgangspunkt, som passer bedst til dig og dine behov. Læs også om de grundlæggende teknikker i coaching, så du kan forberede dig bedst muligt til et coachingforløb og om de overvejelser, du skal gøre dig, hvis du selv vil coache andre.



»Bare ved at man tidsfastsætter et coachingmøde skaber man plads til den refleksion, som det ellers er så svært at få passet ind i en travl hverdag. Jeg bliver tvunget til at tænke over noget, jeg ikke før har tænkt over. Ved selv at komme frem til ideerne og løsningerne, får jeg et ejerskab for udviklingen, som jeg ikke ville have fået, hvis jeg bare havde fået et godt råd«.

Hanne Brusgaard Petersen,
ledende fysioterapeut, Aalborg Kommune

Intern, ekstern eller i gruppen?

Coaching støtter forandringsprocesser

Et godt råd fra erfarne ledere lyder, at det altid er godt med coaching:

- ▶ Når du er ny i lederjobbet eller på arbejdspladsen.
- ▶ Når der skal ske forandringer med organisation, rolle eller struktur.
- ▶ Når du træder ind i en ny "livsfase" af dit arbejdsliv og skal overveje dine ressourcer, dine karrieremuligheder og måske balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Rammer for coachingen

Du kan vælge at få *intern coaching* fx fra jeres HR konsulent, din chef eller lederkollega, der har taget en coachuddannelse. Fordelen ved den interne coach kan være, at I hurtigere kan skabe en god relation. Forhistorien er kendt, og I kan gå direkte til sagen. Til gengæld er det vigtigt at aftale, hvilke emner det er muligt at arbejde med, og hvad asymmetrien i rollerne betyder for jeres samarbejde.

En anden mulighed er *gensidig coaching i ledergruppen*. Det forudsætter, at I alle har den nødvendige viden og erfaring med coaching. Kontrakten og strukturen skal være helt klar for alle – bl.a. fordi gensidig coaching er den metode, hvor man har størst risiko for at glide væk fra dagens tema og begynde at arbejde med de fælles driftsopgaver.

Du kan også bruge en *ekstern professionel coach*. Fordelen ved en ekstern coach kan være en større mulighed for at arbejde neutralt med systemer, roller og relationer, samt at coachen er "ikke-vidende" om arbejdspladsens vaner og kulturtræk.

Kemien skal passe

Uanset om du selv kan vælge din coach, eller om arbejdspladsen har valgt for dig, er det vigtigt, at der er en god kemi mellem coach og fokuspersion. Hvis det ikke fungerer, skal du sige fra og finde en anden.

Læs mere i værktøjshæftet 'Ledercoaching'



Værktøjshæfte 3:

'Ledere i netværk'

'Ledere i netværk' beskriver, hvordan du afklarer dine egne behov for netværk, hvordan du finder de rigtige ledere at gå sammen med, og hvad der skal til for at få et netværk til at fungere. Læs også om de mange forskellige typer af netværk, som egner sig til hver deres formål.

»Den netværksgruppe, jeg kom med i, består af tre skoleafdelingsledere, den ledende kommunale skoletandlæge, lederen for el-værket, lederen for børne- og ungecenteret samt lederen af socialpsykiatrien. Umiddelbart havde jeg svært ved at forestille mig, hvilket udbytte, jeg kunne have af denne noget uhomogene gruppe; men netop fordi vi er et ledernetværk og ikke et fagligt netværk, har det vist sig, at vi får mange fælles problemstillinger på banen, uanset om man kommer fra en lille eller stor organisation«.

Hanne Holmer,
ledende ergoterapeut, Snoezelhuset, Maribo

Byg bro til kollegerne



Hvad har du brug for?

For at kunne vælge den rigtige type af netværk og de rigtige lederkolleger at netværke med, må du gøre dig klart, hvad du som leder har brug for:

- ▶ Hvilke af dine ledelsmæssige opgaver vil du gerne have sparring på? Hvilke opgaver foretrækker du at være alene om?
- ▶ Hvem vil du helst dele dine bekymringer, dine gode ideer og dine udviklingsmål med?
- ▶ Hvor meget tid vil du prioritere til et netværk? Hvad skal der til, for at du definerer tiden i netværket som en del af din arbejdstid?
- ▶ Hvad er dit vigtigste formål med at finde sammen med andre i et netværk? Hvad vil du gerne være fri for i et netværk?

Dit personlige udbytte

Netværket skal have en nyttevirkning for deltagerne. Det forudsætter, at I er blevet enige om en fælles målsætning for netværket. Formålet skal altid være mere end socialt. Omvendt overlever et netværk kun, hvis relationerne fungerer.

Et fælles formål udelukker ikke, at hver enkelt også kan have sit eget personlige formål med at deltage. Dit personlige mål kan fx være at:

- ▶ Blive bedre til at tackle konflikter i medarbejdergruppen.
- ▶ Få hjælp til at prioritere i dine opgaver.
- ▶ Blive bedre til at uddelegere opgaver og ansvar.
- ▶ Udvikle din lederrolle ved at spejle dig i andres.
- ▶ Håndtere forandringsprocesser.
- ▶ Udvikle et tværfagligt samarbejde med andre ledere.

Mange typer af netværk

Interne netværk består af ledere fra samme arbejdsplads - men måske med forskellige ledelsesfunktioner.

Mange netværk udspringer af et fælles uddannelsesforløb, ofte af ledere med vidt forskellige faglige baggrunde, erfaringer og vilkår.

Midlertidige netværk kan bygges op om en fælles opgave, fx en forandringsproces, implementering af en ny metode eller et konkret projekt.

Læs mere i værktøjshæftet 'Ledere i netværk'

Værktøjshæfte 4:

'Lederens egen APV'

'Lederens egen APV' giver dig metoder til at kortlægge og analysere dit eget arbejdsliv ved hjælp af din helt egen APV. Den laver du bedst i samarbejde med andre ledere - og med din egen ledelse som aktiv medspiller. Læs om, hvordan du kommer i gang, om hvilke overvejelser du selv skal gøre dig og om konkrete metoder i arbejdet med leder-APV.



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

Tinna Ericksen,
leder, Daginstitutionen Midgård, Københavns Kommune

Hvad fremmer arbejdsglæden?

Leder-APV'en har dig selv i fokus, og den skal helst gennemføres i en gruppe af ledere eller et netværk med sammenfaldende arbejdsvilkår og udviklingsfokus.

Ledergruppens fælles overvejelser

- ▶ Hvilke faktorer i vores daglige arbejde fremmer vores trivsel og arbejdsglæde? Hvad virker hæmmende?
- ▶ Hvordan får vi flere af de positive oplevelser og færre af de negative?

Din personlige overvejelse

- ▶ Hvad påvirker dit psykiske arbejdsmiljø – din glæde ved dit job som leder?
- ▶ Hvad påvirker dit forhold til dine medarbejdere, dine lederkolleger og brugerne/borgerne?
- ▶ Er du på rette spor? Bruger du dine ressourcer rigtigt? Har du den rigtige balance mellem arbejdsliv og privatliv?

Flere metoder

Alle APV-metoder består af fem elementer: Kortlægning, analyse, handlingsplan og opfølgning samt en vurdering af, om arbejdsmiljøet medvirker til sygefravær.

Der er mange forskellige tilgange til APV-processen:

- ▶ I kan tage afsæt i det undersøgende og vurderende, fx med et struktureret spørgeskema, som I udfylder sammen eller hver for sig.
- ▶ I kan også tage udgangspunkt i en dialogbaseret og anerkendende tilgang. Udgangspunktet kan her være gensidige interviews, der gennemføres ved et møde i ledergruppen.
- ▶ Endelig kan arbejdspladsen vælge arbejdspladsudvikling, APU, som fælles tilgang. Denne metode vægter helhedsorientering og udvikling og stiller derfor større krav til SIO/MED-udvalget og ledergruppen.

En fælles opgave

Ligegyldigt hvilken metode eller arbejdsform I vælger, er det vigtigt, at I sikrer det fortsatte kollektive arbejde med konkrete handlingsplaner.

Læs mere i værktøjsheftet 'Lederens egen APV'



Introduktion til fire værktøjshæfter for ledere

- ▶ **Tag lederfrakken på** - om at udøve autoritet og at finde sin personlige lederrolle.
- ▶ **Ledercoaching** - om coaching som metode og om at vælge sin egen coach.
- ▶ **Ledere i netværk** - om at etablere og udvikle netværk med andre ledere.
- ▶ **Lederens egen APV** - om at kortlægge og udvikle lederens eget psykiske arbejdsmiljø.

Du kan købe hæfterne i Arbejdsmiljøbutikken, www.arbejdsmiljobutikken.dk
eller hente dem elektronisk på hjemmesiden www.etsundtarbejdsliv.dk



BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET

Social & Sundhed

Arbejdsgivere og arbejdstagere inden for social- og sundhedsområdet samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i Branche-arbejdsmiljørådet Social & Sundhed. Branchearbejdsmiljørådet kortlægger branchens særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale, at holde temamøder samt at udvikle arbejdsmiljøkurser.

I Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed deltager repræsentanter for KL, Danske Regioner, AC, Kost & Ernæringsforbundet, Dansk Sygeplejeråd, Danske Fysioterapeuter, BUPL, FOA - Fag og Arbejde, Socialpædagogerne og 3F.

Varenummer 152065. Køb dette hæfte i www.arbejdsmiljobutikken.dk. Prisen er 15 kr.

Varenummer 152070. Køb alle fire hæfter i serien for 100 kr.

Hent opdateringer samt pdf-version på www.arbejdsmiljoweb.dk/gode_ledere

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