



Værktøj 4

Lederens egen APV

Om hvordan du som leder kan bruge leder-APV til at kortlægge og styrke din personlige trivsel og arbejdsglæde



INDHOLD

Lederens egen APV	3
Se på dig selv - sammen med andre	4
En gevinst for ledergruppen	5
Leder-APV - sammen med hvem?	6
Sådan kommer I godt i gang	7
Skemametoden: En vurderende og problemløsende APV	9
Trivselshjulet: En anerkendende metode	12
Arbejdsudvikling, APU	14
Her kan du få mere at vide	15



“Som leder skal man evne og turde at være den største og stærkeste blomst i bedet.

Lederens opgave er at sikre, at alle spirer vokser sig store, og at alle blomster folder sig ud, så deres støv kan spredes til andre...”

Julie Brabcova, billedkunstner



BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET
Social & Sundhed

Tekst: Arbejds- og organisationspsykolog Lisette Jespersen
Illustrationer: Julie Brabcova
Tilrettelæggelse: Tune Nyborg / Periskop
Grafisk design: Hans-Michael Testmann, MDD
Tryk: Chronografisk as
ISBN 978-87-90998-75-2

Arbejdsmiljøsekretariatet
Studivestgade 3, 2. sal.
1455 København K
sekretariat@3bar.dk
September 2007

Styregruppen bag dette værktøjshæfte 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

Lederens egen APV

Hvordan kan du som leder sikre, at du selv får et godt arbejdsliv?

En god metode er at gribe dit eget arbejdsmiljø systematisk an gennem en leder-APV.

Den bliver bedst, hvis du laver den sammen med dine lederkolleger

Arbejdspladsvurdering, APV, skal gennemføres på alle arbejdspladser og skal altid omfatte det psykiske arbejdsmiljø. Men den generelle APV vil ikke altid dække lederens særlige arbejdsforhold. Du har brug for din helt personlige leder-APV. Du kan bruge leder-APVen som en metode til at kortlægge, analysere og udvikle dit eget psykiske arbejdsmiljø. Helst sammen med andre ledere – og med din egen leder som aktiv medspiller.

Din egen trivsel er vigtig

De fleste ledere er opmærksomme på, om deres medarbejdere trives. De ved, 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 værktøjshæfter

Dette hæfte er ét af fire værktøjshæfter, der kan bruges som "Hjælp til selvhjælp" for ledere i hele social- og sundhedssektoren. Værktøjerne kan ligeledes anvendes af SIO/MED-udvalgene med henblik på at sætte fokus på og rammer for lederens psykiske arbejdsmiljø.

De fire værktøjshæfter er tænkt som et særligt ledelsesredskab, der forbinder traditionelle ledelsesemner med lederens psykiske arbejdsmiljø. Hæfterne indeholder ideer og opgaver, der kan anvendes, når du vil arbejde med din egen trivsel, og der er også mulighed for fordybelse i emnerne.

Projekt 'Hjælp til selvhjælp for ledere'

Hæfterne 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.

En lang række ledere fra alle dele af social- og sundhedssektoren har deltaget i projektet, og de har alle leveret inspiration og ideer til værktøjshæfterne. Lederne har dels deltaget i ledercoaching, hvor de har arbejdet med udfordringer og dilemmaer, dels deltaget i en historiestafet, hvor de har fortalt om deres egne praktiske erfaringer med at udvikle deres psykiske arbejdsmiljø.

Læs mere om projektet og læs de 30 lederes historier på www.etsundtarbejdsliv.dk

De fire værktøjshæfter

Som led i projektet 'Hjælp til selvhjælp for ledere' har BAR Social- & Sundhed udarbejdet fire værktøjshæfter, som kan bruges af ledere i social- og sundhedssektoren i arbejdet med at styrke og udvikle deres eget psykiske arbejdsmiljø. De fire hæfter er:

- **Tag lederfrakken på** - om at udøve autoritet og 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

Se på dig selv – sammen med andre

APV bruges overalt for at kortlægge og udvikle medarbejdernes arbejdsmiljø.

Men dit eget arbejdsmiljø som leder vil sjældent blive fuldt dækket ind af den generelle APV.

Derfor har du brug for din egen leder-APV.

Et velfungerende psykisk arbejdsmiljø er en forudsætning for, at du kan udøve god ledelse og trives på din arbejdsplads – og for at du har overskud til dit familieliv og dit 'eget' liv. For at kunne arbejde systematisk med dit eget psykiske arbejdsmiljø har du derfor brug for at skabe overblik over dit arbejdsliv. Du har brug for en leder-APV.

Brug kollegerne og din egen chef

De fleste ledere mener, at medarbejdernes trivsel er en del af arbejdspladsens ansvar. Det Danske Ledelsesbarometer viste i 2005, at det psykiske arbejdsmiljø bedømmes som den tredjevigtigste ledelsesopgave i de kommende 2-3 år.

Derimod har mange ledere den holdning, at deres eget psykiske arbejdsmiljø er en privatsag. Måske derfor er der kun få ledere, der arbejder kollektivt sammen i en ledergruppe eller et netværk for at fremme egen trivsel og udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. Det er ellers en oplagt god ide!

En fælles opgave

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

Derfor laves leder-APV'en normalt i samarbejde med andre ledere og med inddragelse af den øverste ledelse. Ligesom det er vigtigt for dine medarbejdere, at du er med til at gennemføre APV-processen på jeres arbejdsplads, er det vigtigt, at din ledelse tager ansvar og aktiv del i din og dine lederkollegers APV.

Arbejdstilsynet vurderer, at hver anden virksomhed (både offentlige og private) overser arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø – og endnu flere følger slet ikke op med handlingsplaner.

APV og APU – også for ledere

Arbejdspladsvurdering (APV) skal ifølge loven gennemføres på alle arbejdspladser. APV'en sigter mod at løse de konkrete problemer med arbejdsmiljøet. Den skal sikre, at din arbejdsplads arbejder systematisk og løbende med at løse alle væsentlige arbejdsmiljøproblemer. I kan udføre opgaven på mange forskellige måder, men alle APV-metoder består af fem elementer: Kortlægning, analyse, handlingsplan og opfølgning samt en vurdering af, om arbejdsmiljøet medvirker til sygefravær.

Hvis du vil vide mere om begreber og metoder i APV-arbejdet, kan du finde henvisninger til hjemmesider, bøger, artikler og AT-vejledninger side 15.

Arbejdspladsudvikling (APU) ligger i forlængelse af APV'en. APU er en mere helhedsorienteret tilgang, som I kan bruge, hvis I ikke blot vil løse de konkrete arbejdsmiljøproblemer, men I også vil sikre en fremadrettet udvikling af arbejdspladsens organisation inden for områder som fx arbejdsmiljøarbejdet, arbejdsmiljøpolitikken samt opkvalificering og trivsel på arbejdspladsen.

APU er særlig velegnet til udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. APU bygger på jeres bedste erfaringer og de ønsker til fremtiden, I gerne vil gennemføre. Læs mere om APU på side 14.

En gevinst for ledergruppen

Er leder-APV endnu en opgave for ledergruppen, endnu en pind på listen over opgaver, I ikke kan nå? Nej, netop denne opgave er én, der giver gevinst. Især hvis I beslutter jer for en fælles og positiv tilgang

Der er gennemført flere undersøgelser, der har fokus på, hvordan ledere trives i deres arbejde (se litteraturlisten side 15). De peger på en række specifikke forhold, der kan fremme eller hæmme lederes trivsel. BAR Social & Sundheds projekt 'Hjælp til selvhjælp for ledere', som dette hæfte bygger på, peger i samme retning:

Det fremmer lederens trivsel, når:

- ▶ Indflydelse og dialog med øverste ledelse er struktureret med klare mål, opgaver og kompetencer.
- ▶ Øverste ledelse tager initiativ til dialog.
- ▶ Møder er målrettede og tilpasset opgave og deltagerkreds.
- ▶ Lederudviklingssamtaler (LUS) er sat i system og fungerer.
- ▶ Ledelsesgrupper på tværs fungerer – og der er tid til at samarbejde om mere end driftsopgaver.
- ▶ Der er mulighed for lederuddannelse.
- ▶ Der er tid til fordybelse, ro til opgaven – og personaleresourcerne er tilstrækkelige.

Det hæmmer lederens trivsel, når:

- ▶ Dialog med topledelsen udelukkende fungerer på grund af uformelle personlige relationer.
- ▶ Det administrative fylder (alt) for meget, og der mangler overblik og velfungerende IT-systemer.
- ▶ Arbejdspresset er (alt) for højt.
- ▶ Du som leder er "alene" – og der ikke er mange muligheder for feedback, sparring og netværk.
- ▶ Du som ny leder selv må "finde ud af det".
- ▶ Roller og ansvar er uklare.
- ▶ Indflydelse opadtil i organisationen er begrænset.

Det er ikke sikkert, at alle udsagnene passer præcis på din arbejdsplads. Der vil være mange individuelle forskelle, afhængig af, hvor stor organisationen er, hvilken kultur der er udviklet, hvilken kommune/region du arbejder i, og hvordan samarbejdet er mellem dig, dine ledelseskolleger og jeres ledere m.m.

Styrker ledergruppen

Et fælles arbejde med trivsel og arbejdsglæde vil styrke ledergruppen. Del glæderne, men del også bekymringerne. Stress og dårlige arbejdsforhold er ikke et individuelt problem, som du skal løse alene. I er flere i samme båd. Derfor behøver du ikke være bange for at fremstå som en dårlig leder, selv om 'negativlisten' fylder mere end 'positivlisten'.

Opgave i ledergruppen:

Indledende overvejelser om jeres fælles situation

Reflekter sammen over jeres arbejdssituation og over hvilke handlemuligheder I har:

- ▶ Hvordan ser vores liste over faktorer, der fremmer trivsel, ud?
- ▶ Hvordan ser vores liste over faktorer, der hæmmer trivsel, ud?
- ▶ Hvad skal der til for, at vi får mere på 'positivlisten' og mindre på 'negativlisten'?

Opgave i ledergruppen

Dine egne indledende overvejelser

- ▶ Hvad kan dit netværk/ledergruppe sammen gøre for at udvikle jeres psykiske arbejdsmiljø?
- ▶ Hvad er din og din ledergruppes udviklingspunkter? Hvordan kan forskelle eller ligheder være en ressource i jeres fælles arbejde med jeres psykiske arbejdsmiljø?
- ▶ Trives dine medarbejdere, fordi du også trives – eller trives de, fordi du giver dem gode rammer til det (men glemmer dig selv)?

Leder-APV - sammen med hvem?

Det er vanskeligt at lave en leder-APV alene. Du skal i dialog med din egen ledelse og de ledelseskolleger, du i øvrigt samarbejder med i organisationen.

Du får et bedre billede af din egen arbejdsituation, når du diskuterer den med andre.

Der er fordele ved at være flere i samme båd. Det er inspirerende at dele glæder og udfordringer med andre. Det er lettere at finde løsninger på problemer, når der er mulighed for støtte og gode ideer fra andre. Da de offentlige organisationer er så store, vil du kunne finde lederkolleger, du kan dele APV-opgaven med.

Ny eller eksisterende gruppe?

Hvem skal du finde sammen med, når du skal i gang med at arbejde systematisk med dit psykiske arbejdsmiljø? Det afhænger af, hvad slags institution du arbejder på. Hvor stor organisationen er, om strukturen er flad eller hierarkisk, om arbejdspladsen er kommunal eller regional.

- ▶ I nogle tilfælde vil den formelle ledergruppe være det naturlige forum. Det forudsætter dog, at I har et fælles udviklingsfokus.
- ▶ I andre tilfælde er det mere hensigtsmæssigt at etablere en ny gruppe af lederkolleger, som er i samme situation og har samme målsætning – og som svinger godt sammen.

Når der sker organisationsændringer i kommuner og regioner, brydes gamle ledergrupper og netværk ofte op, og nye skal etableres. Første skridt i arbejdet med din leder-APV er derfor at finde de lederkolleger, du deler vilkår med. Det vigtigste fælles vilkår i forhold til jeres APV-arbejde er, at I har samme leder, der kan bakke jer op og støtte jer i at arbejde videre med problemstillinger, der skal løftes opad i hierarkiet.

Eksempler på APV-grupper

- ▶ Er du faglig udviklingsleder, kan du fx finde sammen med et lokalt professionelt netværk i din region eller en ledergruppe med enslydende administrative opgaver i samme organisation. *Udviklingsfokus:* Bl.a. faglig specialviden, kommunikation og formidling.
- ▶ Er du leder på chefniveau, kan du fx finde dit netværk i den organisation, hvor du er ansat, eller på tværs af centre, kommuner og regioner. *Udviklingsfokus:* Bl.a. generel faglig viden, viden om ledelse, økonomi og politiske processer.

- ▶ Er du driftsleder eller institutionsleder, finder du din ledergruppe inden for samme type institutioner eller afsnit/afdelinger. *Udviklingsfokus:* Bl.a. økonomi og personaleledelse på afdelings/institutions niveau, udvikling af organisation, rammer og råderum for personale og brugere.
- ▶ Er du "netværksleder", kan du i princippet finde sammen med andre ledere i lighed med driftslederen. Hvis I har tradition for at inddrage brugere, pårørende og bestyrelser, vil det være lige så naturligt for dig at finde sammen med ledere med forskellig faglig baggrund, men med samme brugergruppe og samme overordnede ledelse. *Udviklingsfokus:* Bl.a. generel faglig viden, viden om organisering og processer, kommunikation og formidling, at støtte ildsjæle, mange indfaldsvinkler.

En del af udviklingen af jeres psykiske arbejdsmiljø kan relateres til mulighederne for jeres ledelsesfaglige udvikling. Hvordan er rammer og muligheder, og hvordan spiller de sammen med de øvrige faktorer, som er med til at skabe balance i jeres psykiske arbejdsmiljø?

»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 Københavns Kommune

Sådan kommer I godt i gang

Leder-APV kan følge samme systematik som den generelle APV, men I skal fra starten tage en række fælles beslutninger om bl.a. metoder og udviklingsfokus

Når du har fundet ud af, hvilken ledergruppe du kan udvikle det psykiske arbejdsmiljø sammen med, er næste spørgsmål, hvordan I kommer i gang med processen.

Startskuddet: Hvem tager initiativet – til at få det på dagsordenen? Det kan være dig!

Forberedelse: En god forberedelse er selvrefleksion. Hvad er det, der er vigtigt i dit eget psykiske arbejdsmiljø? Se den personlige opgave på næste side.

Metode: I skal finde en velegnet metode, hvor arbejdsform og ressourceforbrug passer til jer som gruppe. Alle APV-metoder består af fem elementer: Kortlægning, analyse, handlingsplan og opfølgning samt en vurdering af, om arbejdsmiljøet medvirker til sygefravær. Men der er mange forskellige tilgange til 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. APU stiller andre krav til SIO/MED-udvalg og ledergruppe. Tanken er, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø ikke skal betragtes isoleret, men ses som en del af en helhed, hvor fx udvikling af politikker, uddannelse, arbejdet med kultur og holdninger understøtter udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø.

En fælles opgave

Ligeegyldigt hvilken metode eller arbejdsform I vælger, er det vigtigt, at I sikrer det fortsatte kollektive arbejde med handlingsplaner. De kan dels synliggøre, hvilke udviklingspunkter der er vigtige for jeres psykiske arbejdsmiljø – men også

sikre, at I både som individer, gruppe og i SIO/MED-udvalget fokuserer på både det problemløsende og udviklende – der skal sikre jeres trivsel!

Det betyder, at I skal tage stilling til:

- ▶ **Udviklingsfokus.** Hvad vil I lægge vægt på?
- ▶ **Den tidsmæssige ramme.** Hvad kræver metoden af forberedelse? Undervejs i processen? Bagefter?
- ▶ **Opgaven.** Hvem tager sig af hvilke opgaver i processen? Hvilke opgaver kan I selv håndtere, og hvilke skal løftes opad i organisationen. Hvilke opgaver skal I have hjælp til at håndtere?
- ▶ **Tilgange og metoder.** Hvilke er egnede og udfordrende for jeres arbejdspladskultur?
- ▶ **Den indbyrdes dialog,** der er en forudsætning for at fastholde opgaven som et fælles projekt.
- ▶ **Processen,** der åbner øjnene for nye muligheder og løsninger.

Mødekulturen

Jeres mødekultur på ledermøderne har også betydning for, om det strukturerede skema, den reflekterende dialog eller det udviklende helhedssyn er det bedste for jer og det mest velegnede for organisationen.

- ▶ Smitter jeres profession af på jeres møder? Positivt og negativt?
- ▶ Har I mange faglige diskussioner?
- ▶ Er I analyserende eller helhedsorienterede.
- ▶ Er I grundige eller flyvske?

I værktøjshæftet 'Ledere i netværk' kan du læse mere om, hvordan du etablerer netværk med andre ledere, og om hvordan du kan aktivere dine netværk omkring konkrete opgaver - som fx at udarbejde en fælles leder-APV

Personlig opgave: Forberedelse til leder-APV

Som forberedelse til din leder-APV kan du overveje dine egne arbejdsforhold.
Hvad er dine rammer, vilkår, relationer og udfordringer på arbejdspladsen?

Hvad påvirker dit psykiske arbejdsmiljø – din glæde ved dit job som leder?

Tænk på politikerne, embedsmænd og direktion:

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

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

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

Tænk på de relationer du har til ledere på samme niveau i organisationen:

- ▶ Hvor gode er I til udveksling af erfaringer?
- ▶ Hvor gode er I til at yde hinanden kollegial sparring eller coaching?
- ▶ Hvilken type opgaver løser I sammen?
- ▶ Hvordan kan I støtte hinanden i at arbejde med at udvikle jeres psykiske arbejdsmiljø?
- ▶ Er der typer af opgaver, du nødtigt involverer gruppen i?
- ▶ Er du åben og tryk i gruppen? – Eller føler du dig udelukket og isoleret? Tænk på din egen arbejdsplads, din rolle som leder i afdelingen/ institutionen:
- ▶ Hvordan er dit eget råderum (tid og ressourcer) i forhold til at kunne udvikle dine lederkvalifikationer?
- ▶ Hvordan er dine muligheder for at finde en balance mellem at være personaleleder, faglig leder og administrator?
- ▶ Føler du dig somme tider isoleret i din rolle som leder?

Tænk på dine relationer til dit personale:

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

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

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

Tænk på dig selv:

- ▶ Er jeg på rette spor, er jeg på rette hylde?
- ▶ Hvilke prioriteringer tager jeg i mit liv lige nu?
- ▶ 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?

(Inspirationskilde: APV for ledere. BUPL 2004)

Skemametoden: En vurderende og problemløsende APV

Skemametoden er en enkel og konkret måde at kortlægge og prioritere de arbejdsmiljø-mæssige problemer, I oplever i ledergruppen på.

Den metode, som er beskrevet her, er baseret på BUPL's værktøj 'APV for Ledere' fra 2004.

1. skridt: Kortlægning




Alle i ledergruppen udfylder skemaet på denne og næste side individuelt. I kan gøre det på forhånd eller som start på et ledermøde, hvor jeres leder-APV er på dagsordenen.

Skemaet er opdelt sådan, at første del vedrører rammer og vilkår for dit lederjob (din 'store organisation'). Anden del vedrører din lederrolle i din egen afdeling/institution (din 'lille organisation').

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

Hent skemaet på nettet

I kan hente skemaet i Wordversion på www.etsundtarbejdsliv.dk. I kan let tilrette skemaet og fx tilføje nye temaer, som afspejler de problemstillinger, I hver især har fundet frem til i opgaven side 8.

	 STOP OP Et alvorligt problem	 VENT Et mindre problem	 KØR Ingen problemer
Første del: Rammer og vilkår for ledelsen. Den 'store organisation'.			
1. Krav i arbejdet. Handler om dine udfordringer i forhold til at finde en balance mellem opgaverne med personaleledelse, faglig ledelse, strategisk og administrativ ledelse.			
2. Information, beslutningsprocesser. Handler om kvaliteten af den information du får om fx vigtige beslutninger, der berører din egen arbejdsituation og arbejdsplads.			
3. Indflydelse. Handler om din mulighed for at påvirke afdelingens/institutionens mere overordnede rammer, bl.a. politikker, målsætninger, stillingsstrukturer m.v.			
4. Udvikling af lederkvalifikationer. Handler om din mulighed for at udvikle lederrollen og være "klædt på" til personaleudvikling, faglig udvikling, strategisk udvikling, administrativ udvikling osv.			

Skemaet fortsætter på næste side

	■ STOP OP Et alvorligt problem	■ VENT Et mindre problem	■ KØR Ingen problemer
5. Klarhed over roller og ansvar. Handler om din oplevelse af, hvor tydeligt dine kompetencer og ansvarsområder er defineret.			
6. Samarbejde med og støtte fra nærmeste chef/direktør/centerleder. Din oplevelse af at få den støtte/hjælp fra nærmeste leder, som du har brug for.			
7. Samarbejde, social støtte og kommunikation med lederkolleger. Handler om din oplevelse af muligheden for at få den støtte/hjælp fra lederkolleger, som du har brug for.			
8. Andre temaer			
Anden del: Din egen lederrolle i hverdagen. Den 'lille organisation'.			
9. Samarbejde og kommunikation med medarbejdere. Handler om dine forventninger til et godt samarbejde med dine medarbejdere. Din oplevelse af åben og anerkendende kommunikation på arbejdspladsen.			
10. Konfliktåndter. Handler om, hvordan du oplever at være "klædt på" til at håndtere konflikter på arbejdspladsen.			
11. Mobning. Handler om din oplevelse af at have redskaber til at håndtere situationer med mobning på arbejdspladsen. Din oplevelse af, hvor "udsat" du er som leder.			
12. Vold og trusler om vold. Handler om, hvor ofte du skal håndtere vanskelige situationer på grund af vold? Din oplevelse af, hvor "udsat" du er som leder.			
13. Andre temaer			



2. skridt: Prioritering

Saml alle de kommentarer, I har skrevet ud for hvert tema i Skema 1. Gruppér temaerne ud fra, hvor mange af jer, der har placeret dem i de forskellige kategorier rød, gul og grøn. Det giver en nøgle til, hvilke temaer, der rummer de største problemer eller ressourcer.

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

Prioriter i fællesskab et eller to emner, som I mener, det er vigtigt at starte med.

Hent skema på nettet

I kan hente et skema i Word-version på www.etsundtarbejdsliv.dk, som I kan bruge til at gruppere og prioritere temaerne.

3. skridt: Start på en handleplan

Når I er enige om, hvilke temaer I vil gå i gang med, skal I udarbejde en handlingsplan for det videre arbejde:

- ▶ Hvad skal gøres? Hvilke aktiviteter skal gennemføres?
- ▶ Er det noget, I kan gennemføre selv, individuelt eller som gruppe?
- ▶ Er det noget, I skal have hjælp til? Er det noget, der ligger uden for jeres beslutningskompetence? I så fald skal I aftale, hvordan I vil løfte det op i organisationen. Find derefter et nyt emne, som I selv kan gøre noget ved.
- ▶ Hvilke ressourcer kræver det?
- ▶ Hvad er start, tidsramme og deadline for aktiviteten?
- ▶ Hvem er ansvarlig for hvad i processen?
- ▶ Hvordan og hvornår finder I ud af, om det virker?
- ▶ Hvornår evaluerer I og tager fat på de næste emner?

Ideer, værktøj og inspiration

På hjemmesiden www.etsundtarbejdsliv.dk kan I finde en lang række materialer og værktøjer, som I kan bruge i processen. Af konkrete værktøjer kan nævnes:

- ▶ **'Hjælp til selvhjælp'**. De tre øvrige værktøjshæfter i denne serie: 'Tag lederfrakken på', 'Ledercoaching' og 'Ledere i netværk'.
- ▶ **Vi finder os ikke i stress!** Otte procesværktøjer til forebyggelse af stress. BAR Social & Sundhed, 2007
- ▶ **Anerkendende toner i arbejdsmiljøet**. Værdsættende samtale som en vej til bedre psykisk arbejdsmiljø. BAR Finans / Offentlig Kontor & Administration, 2007
- ▶ **Spørg bare og Både-og**. To værktøjs- og metodehæfter om værdsættende samtale. BAR Social & Sundhed, 2004.

På hjemmesiden findes desuden en række interaktive tilgange, hvor der kan arbejdes med anerkendende metoder, videoer med gode råd, inspiration gennem spil og meget mere.

Her er også gode ideer om forebyggelse af stress, konflikter, mobning og trusler om vold. Der er også ideer til, hvordan du kan fremme din trivsel, arbejde med anerkendelse, samt finde balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Trivselshjulet: En anerkendende metode

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

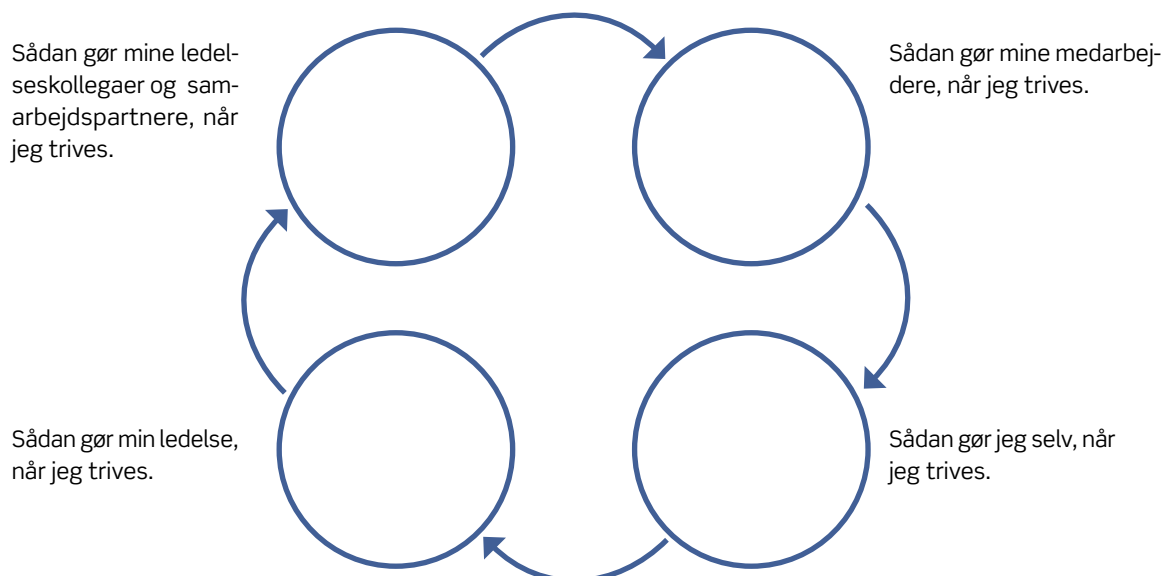
Trivselshjulet er en øvelse i fire trin, som skal hjælpe jer til at identificere de positive forhold ved jeres psykiske arbejdsmiljø, samt de negative forhold i arbejdslivet, som I kan gøre noget ved enten individuelt eller sammen. Metoden er inspireret af Allerød Kommunes HR-afdeling.

1. trin: Gensidige interviews i ledergruppen

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

2. trin: Udfyld Trivselshjulet

Trivselshjulet kortlægger hvilke faktorer, der har størst positiv betydning for din trivsel. I cirklerne skriver du udsagn, der svarer til dine egne svar på spørgsmålene:



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

Du kan hente Trivselshjulet i Word-version på www.etsundtarbejdsliv.dk.

3. trin: Refleksion: 'Når trivsel ikke er til stede'

Trivselshjulet beskriver de forhold, som påvirker den trivsel positivt. Men hvad er konsekvensen, hvis disse forhold ikke er til stede? Beskriv de ting, du begynder at gøre, når du ikke længere trives - og hvad du holder op med at gøre. Tænk på, hvad der sker, når du har for travlt, når du ikke bliver lyttet til, når kravene er for store, når du savner støtte og opbakning osv. Prøv at være meget konkret: Episoder, citater osv.

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

Når jeg ikke trives, begynder jeg at:	Når jeg ikke trives, holder jeg op med at:
1.	1.
2.	2.
3.	3.

4. trin: I slutter med at prioritere

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

- ▶ **Det Individuelle:**
 - ▶ Trivselsfaktorer I hver især gerne vil fastholde eller udvikle. Det, I hver især kan gøre for at fastholde, forandre eller udvikle. Aftal med gruppen, hvordan I fastholder jeres fokus.
- ▶ **Ledergruppen:**
 - ▶ Trivselsfaktorer I sammen kan arbejde på at fastholde, forbedre eller udvikle. Aftal indbyrdes aktiviteter og ansvarsområder.
- ▶ **Organisationen:**
 - ▶ Trivselsfaktorer, der skal fastholdes eller udvikles ved at de bliver løftet højere op i organisationen. Formålet kan være at udvikle en handlingsorienteret politik på området, udvikling af en arbejdsmiljøpolitik, udvikling af kompetencer og kvalifikationer, kurser og efteruddannelse m.v. Dette arbejde vil oplagt foregå med støtte fra chef og gennem jeres SIO/MED-udvalg. Aftal hvordan I formidler dette og følger op.

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

Arbejdspladsudvikling, APU

APU tager udgangspunkt i positive erfaringer og har som mål at udvikle holdninger og kultur, der fremmer trivsel og gode omgangsformer. Fokus er ikke blot på sundhed og sikkerhed, men også på sociale og personlige behov

APU som metode

Arbejdspladsudvikling, APU, har en bredere tilgang end APV. APU kan ses som en overbygning på APV, der åbner for, at ledelsen sammen udvikler hele organisationen og jeres egen lederrolle med fokus på positive erfaringer og oplevelser.

Jeres ideer og ressourcer udnyttes til løsning af mistrivsel. I deler 'tavs viden' om alle de forhold, der faktisk fungerer. I undgår at hænge fast i problemsnak. I formulerer fælles mål for fremtiden. I giver hinanden indblik i de forhold, der er værdifulde for jer

Tænk i helheder

APU handler om, at hele organisationen med topledelse og SIO/MED-udvalg i spidsen tænker psykisk arbejdsmiljø ind i en helhed, der handler om at få det strategiske, taktiske og operationelle arbejdsmiljøarbejde til at rumme udvikling - også for jer som ledere. Klare rammer, opbakning og en struktureret udviklingsproces vil gøre det lettere at navigere i lederrollen. Det betyder, at I som ledere har lettere ved at trives i arbejdslivet.

Kræver godt samarbejde

Vær opmærksom på, at APU forudsætter et positivt og konstruktivt samarbejds-klima. APU er ikke egnet, hvis I har dårlig kommunikation, mange konflikter eller samarbejdsproblemer. Så skal I måske have professionel hjælp fra en arbejdsmiljørådgiver.

APU og forandringer

De fleste offentlige arbejdspladser er mere eller mindre permanent i gang med omfattende forandringsprocesser udløst af omstruktureringer, nye krav til kvalitetsmål, ændrede økonomiske rammer osv.

Som leder er du facilitator af nye processer og strukturer, men du må ikke overse, at din egen rolle og dit arbejde måske også er under forandring. Det kan give dig udvikling og udfordring - men det kan også stresser dig.

Forandring kan give stress

Ikke alle forandringer er lig med udvikling. Står du midt i processen og et spændende job, vil du have brug for faglig og personlig udvikling. Når I står midt i forandringsprocesser, vil du og dine lederkolleger risikere, at opgaverne vokser jer over hovedet, og I oplever at miste kontrollen.

I den situation kan I ikke nøjes med fx et stresshåndteringskursus. Stress er ikke noget, I skal lære at håndtere - stress er en reaktion på dårligt arbejdsmiljø, noget I skal reagere på!

Udvikling af arbejdspladsen

I har brug for, at arbejdspladsen som sådan udvikler sig i en retning, der sætter jer i stand til at opfylde de nye krav og forventninger. Derfor har I som ledere brug for udvikling på det sociale plan, udvikling af kompetencer, fokus på omgangsformer og trivsel.

Det er en opgave, du som leder ikke kan løfte alene. Det er noget, I skal gøre i samlet flok og i strukturerede rammer. Det kan være med til at synliggøre nye rammer, krav og behov for ressourcer i lederfunktionen.

Læs mere

Se mere om APU som metode hos Videncenter for Arbejdsmiljø på www.arbejdsmiljoviden.dk



Her kan du få mere viden



Gode hjemmesider

www.etsundtarbejdsliv.dk

BAR Social & Sundheds hjemmeside om godt psykisk arbejdsmiljø har et stort afsnit om 'Hjælp til selvhjælp for ledere'. Læs også om procesværktøjet 'Vi finder os ikke i stress!', anerkendende tilgang og meget mere.

www.lederweb.dk

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

www.bupl.dk

BUPL har i 2004 udarbejdet et udførligt værktøj om APV for ledere med bekrivelser af metoder og processer.

www.arbejdsmiljoviden.dk

Her findes gode henvisninger om arbejdspladsvurdering og arbejdspladsvudvikling.

www.arbejdsmiljoforskning.dk

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, har tre spørgeskemaer, der er udviklet i forbindelse med kortlægningen af danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø.

www.at.dk

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

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

Rapporter, undersøgelser og bøger

Om ledernes psykiske arbejdsmiljø:

Rammer og vilkår for god ledelse. Rapport fra lederpanelundersøgelse FTF 2007.

Lederne og det psykiske arbejdsmiljø. Ledernes Hovedorganisation 2005.

De kommunale lederes psykiske arbejdsmiljø. Særkørsel fra Det Danske Ledelsesbarometer 2005.

Medindflydelse og personalepolitik for ledere. Del af Socialpædagogernes lederprojekt 2003.

Socialpædagogernes Lederpejling 2003.

Lederens rolle på socialpædagogiske arbejdspladser. Socialpædagogerne 2003 (kapitel om ledernes arbejdsmiljø).

Andet om lederens psykiske arbejdsmiljø:

Arbejdsmiljø i Danmark 2005. Et overblik fra den Nationale Arbejdsmiljøkohorte. Hermann Burr, Elsa Bach, Helle Gram og Ebbe Villadsen. NFA 2005.

Landsdækkende undersøgelse af danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø. NFA 2005.

Sygeplejerskers arbejdsmiljø, trivsel og helbred (SATH), Balancen mellem arbejds- og privatlivet. Annette Wethje, Vilhelm Borg, Dansk Sygeplejeråd og Arbejdsmiljøinstituttet 2003.

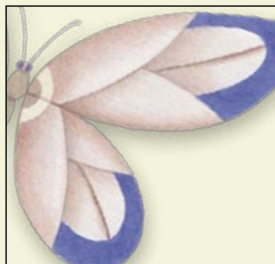
Arbejdet i dagplejeformidlingerne. Arbejdsforhold for dagplejepædagoger og dagplejeledere. FOA 2007.

Sødt, surt køkken. Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i storkøkkenerne. CASA 2007.

Inspirationsmateriale om APV - metoder og ideer.

Arbejdspladsvudvikling på medarbejdernes præmisser. Pernille Bottrup og Maj Fagerberg Kubix. Dansk Magisterforening 2001.

Stress-af Kogebogen. Historier fra arbejdspladser, hvor arbejdsglæde og trivsel hører til dagens orden. Lisette Jespersen. BAR Service- og tjenesteydelser 2006.



Lederens egen APV

Brug din personlige leder-APV som en metode til at kortlægge, analysere og udvikle dit helt eget psykiske arbejdsmiljø. Uanset hvilken APV-metode du vælger, bliver resultatet bedst, hvis du laver den sammen med andre ledere – og med din egen leder som aktiv medspiller.

Læs om, hvordan du kommer i gang, hvilke overvejelser, du selv skal gøre dig og om konkrete metoder i arbejdet med leder-APV.

Fire værktøjshæfter fra BAR Social & Sundhed

Hæftet Ledercoaching er ét af fire værktøjshæfter, som kan bruges af ledere og SIO/MED-udvalg i social- og sundhedssektoren i arbejdet med at styrke og udvikle ledernes psykiske arbejdsmiljø. De tre øvrige hæfter er:

Tag lederfrakken på - om at udøve autoritet og finde sin personlige lederrolle.

Ledere i netværk - om at etablere og udvikle netværk med andre ledere.

Ledercoaching - om coaching som metode og om at vælge sin egen coach.

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



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 152069. Køb dette hæfte i www.arbejdsmiljobutikken.dk. Prisen er 30 kr.

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

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

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