



# Indhold

- 3 God energi i ledelse**
  - 3 Gør dit psykiske arbejdsmiljø bedre
- 4 Overblik**
  - 4 Psykisk arbejdsmiljø og energi
- 6 Metoder - producer mere energi**
  - 6 Anerkendende tilgang
  - 8 Vær i nuet
  - 9 Pauser
- 10 Metoder - undlad at spilde energi**
  - 10 Skab klarhed
  - 12 Pas på udsigtsløse overvejelser
- 14 Metoder - fokuser din energi**
  - 14 Procesledelse
  - 16 Håndtering af konflikter
  - 18 Dit hele liv
  - 20 Hvornår er det nok?
- 21 Hvis du vil arbejde videre**
  - 21 Internt
  - 22 Eksternt
- 23 Hvis du vil vide mere**

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
for Velfærd og Offentlig administration  
Stuvestræde 3,3, sal  
1455 København K.  
sekretariat@bfa.dk

2004. Redesign 2014

Forfatter: Elisabeth Plum, Plum & Co  
Layout: Tegnestuen Trojka

ISBN: 87-90998-45-6



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration

# God energi i ledelse

## GØR DIT PSYKISKE ARBEJDSMILJØ BEDRE

### Brug værktøjet

Dette værktøj henvender sig til ledere med personaleansvar, eksempelvis: afdelingsledere, filialdirektører, teamledere, gruppeledere og kontorledere.

Værktøjet kan hjælpe dig med:

- at forbedre dit eget psykiske arbejdsmiljø som leder
- at lede på en måde, så medarbejdernes arbejdsmiljø forbedres
- at bidrage til bedre arbejdsmiljø og dermed bedre resultater i din afdeling eller organisation.

### Inspiration til bedre psykisk arbejdsmiljø



Procesværktøjet er ment til at give inspiration til nye handlemuligheder, som lederen selv skal tilpasse sin hverdag og situation. Procesværktøjet giver et overblik over sammenhængen mellem energi og arbejdsmiljø. Dernæst præsenteres en række metoder, til at få et bedre "energiregnskab" og mere tilfredsstillende arbejdsforhold som leder.

Som leder må du hele tiden søge, at forbedre dit personlige "energiregnskab", da du har mange ting at bruge din opmærksomhed og energi på. For at forbedre dit eget og medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø er der tre ting, der er vigtige:

1. Du må sørge for at producere mere energi
2. Du skal undlade at spilde din energi
3. Du skal fokusere din brug af energi.

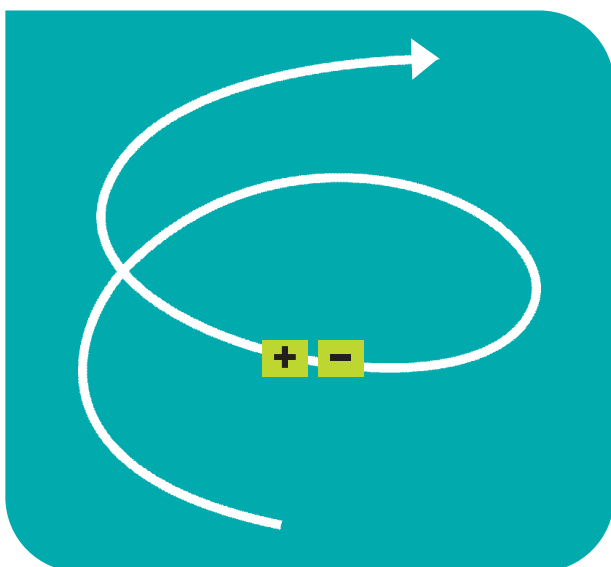
Dette hæfte giver viden og inspiration til, hvordan du som leder bliver bedre til disse tre ting.

# Overblik

## PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG ENERGI

Energi og psykisk arbejdsmiljø er tæt forbundet. Med energi menes den drivkraft, der kommer indefra, og som giver en følelse af overskud, livfuldhed og virkelyst. Energi viser sig som nærvær og fremdrift i situationen og kan mærkes i kroppen og ses i øjnene. Energi giver arbejdsevne og overskud, der er nødvendigt for at klare intellektuelle udfordringer.

Som leder er du rollemodel og mere betydningsfuld for dine medarbejders arbejdsmiljø, end du måske umiddelbart tror. Dine udtalelser og handlinger – og mangel på samme – er meget synlige og bliver brugt som pejlemærker for dem. Lederen der selv har et godt psykisk arbejdsmiljø, har overblik og overskud af energi og kan skabe gode resultater gennem medarbejderne. Det skaber en spiral, hvor medarbejdere og leder skaber positiv energi hos hinanden. Det omvendte er desværre også tilfældet, for en leders dårlige arbejdsmiljø er ingen privatsag, men spredt sig til medarbejdere og kan skabe en farlig spiral.



Det er vigtigt, at du kan skabe et godt arbejdsmiljø både for dig selv og for dine medarbejdere. Ledelse drejer sig jo om at skabe resultater gennem andre. Det er særligt vigtigt, når du er leder af medarbejdere, hvis vigtigste instrument er deres viden og personlighed, for her kræves stor personlig involvering og intellektuelt overskud til at gennemføre den konstante faglige udvikling. Jobkravene og arbejdsmængden øges, alt imens de hyppige forandringer lægger pres på den enkelte person. Givende arbejdsrelationer er forudsætningen for høj produktivitet og gode resultater, og her har du som leder et særligt ansvar.

Oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø er altid subjektiv, men samtidig er der noget, som går igen hos alle mennesker, når man beder dem beskrive det gode arbejdsmiljø, og det er den psykiske energi.

Det er tilfredsstillende at føle, at man har styr på sit lederjob – i stedet for at føle, at omgivelserne driver én rundt i manegen. For at være på forkant med dine opgaver kræver det, at du er kritisk med hensyn til, hvad du bruger din tid og energi til. Du må være proaktiv og ikke lade dig trænge tilbage i en rolle, hvor du blot reagerer på andres initiativer.

### At producere mere energi

Det personlige lederskab er dit vigtigste ledelsesredskab, og det er evnen til at bruge din psykiske energi sammen med andre mennesker, der afgør, om du får dine ideer igennem. Du skal bevæge dine medarbejdere og inspirere til, at de bevæger sig selv i den rigtige retning.

For at have psykisk overskud er det selvfølgelig vigtigt at sørge for det basale fysiske velvære ved at spise nærende mad, sove godt og motionere tilstrækkeligt.



## Overblik

Det er dog ikke nok, for en stor del af din energi kommer fra det mentale og følelsesmæssige velvære som leder, og der er flere måder du kan øge produktionen af energi på.

Først og fremmest er det vigtigt, at jobbet giver mening for dig, og derfor er det godt en gang imellem at stille spørgsmålet: Hvad vil jeg opnå med mit lederskab? Hvad giver god mening for mig? For det handler ikke blot om at gøre tingene rigtigt, men om at gøre de rigtige ting.

Desuden skal du være opmærksom på, hvordan du selv producerer energi i løbet af arbejdsdagen, for energi oplades ikke kun i fritiden. Dine batterier skal hele tiden lades op, og det er vigtigt, at du ikke er udaset og i underskud, når du går hjem fra arbejde.

### At undlade at spilde energien

Det er godt at vide, hvordan du får tilført mere energi i løbet af arbejdsdagen, men lige så vigtigt er det at finde ud af, hvordan du undgår at spilde din energi. Dårligt psykisk arbejdsmiljø er tit ensbetydende med, at du føler dig energiforladt. Nogle gange er denne situation et resultat af noget, som du ikke synes du har indflydelse på, men tit handler det også om, at du selv sløser med din energi.

Det er sjældent med vilje, at du spilder din energi. Det kan skyldes, at du er blevet uopmærksom og måske er kørt fast eller kører i ring, uden rigtigt at opdage det. Du kan have mistet sansen for de rette proportioner, eller du har måske overladt dit lederskab til andre, fordi du mangler følelsen af meningsfuldhed i arbejdet. Der er stor forskel på at føle sig trængt og føle sig tændt, så det er vigtigt at komme af med de dårlige vaner, som tapper én for energi.

### At fokusere brugen af energi

Som leder bruger du energi en hel masse steder, uden at kunne være helt sikker på, om tingene bliver gjort godt nok. Lederjobbet rummer både krav om "opgaveledelse", "forandringsledelse" og "relationsledelse". Mange løse ender kan betyde, at du mister overblikket, og har svært ved at føle tilfredsstillelse og fremdrift, selv om du knokler på og har travlt.

Tit er det myten, om det perfekte menneske, der spøger. Illusionen om at kunne klare en masse ting, altid sige ja, tage ansvar, opfylde andres forventninger og aldrig lave fejl. Hvis det er dette ideal, du prøver at leve op til, vil du have svært ved at fokusere din energi, for så kan din indsats jo aldrig blive god nok. Det er dog ikke dig, der er noget galt med, men det perspektiv du ser dig selv i.

Spørgsmålet er, hvor presset ligger. Er det jobbet, arbejdspladsen og dine ambitiøse overordnede, der er skyld i dit tempo og for mange bolde i luften? "De andre gør det også. Jamen det er betingelserne her, hvis man vil være leder". Det er selvfølgelig ikke helt forkert, men problemet er, at mange ledere selv er med til at øge presset, fordi de – bevidst eller ubevidst – prøver at leve op til myten om den perfekte leder.

Du får mere tilfredshed ved at fokusere dit energiforbrug på de opgaver, der er vigtigst i forholdet til målet for dit arbejde. Det drejer sig ikke om at begrænse dit lederjob, men om at arbejde mere målrettet ved at øge overblikket, prioriteringen og planlægningen. Det er i det hele taget nødvendigt, at du fører en løbende dialog om forholdet mellem kvantitet og kvalitet – med dine overordnede, dine medarbejdere – og med dig selv.

# Metoder – producer mere energi

## ANERKENDEDE TILGANG

En måde til at få tilført mere energi i lederjobbet er at fokusere på alt det, der går godt, og både nyde og lære af sine styrker og resultater. Det handler ikke blot om, at du skal klappe dig selv på skulderen, men om at du vælger en professionel synsvinkel på arbejdet, hvor du får de gode resultater til at vokse og brede sig. Dette positive fokus kan give dig mere energi og overskud som leder, og vil samtidig løfte dine medarbejders resultater og arbejdsglæde. Den anerkendende tilgang har sine rødder i Appreciative Inquiry, og den drejer sig om at bevæge den måde vi tænker på væk fra den traditionelle problemorienterede og hen til grundspørgsmålet: Hvor henter organisationen i dag sit liv og energi? Der er nemlig altid noget, der virker godt i en organisation, og dette positive skal værdsættes og udforskes, så I får mere af det i fremtiden.

### Anerkendende tilgang bygger på to velkendte psykologiske mekanismer:



- Pygmalion-effekten beskriver, at de forventninger vi møder andre med, er med til at gøre dem til det, de er. Det vil sige, at dine positive forventninger til medarbejdernes indsats, får det bedste frem i dem, hvorved dine positive forventninger bekræftes. Samme mekanisme gælder desværre også ved negative forventninger, så hvis man forventer problemer, så øger man chancen for, at de opstår.
- Placebo-effekten beskriver, at når du selv er overbevist om, at tingene vil lykkes for dig, så er der en god chance for succes. Det drejer sig om at sætte ord og billeder på det du vil opnå og få medarbejderne til at gøre det samme.

### Ideer til ledelsessituationer, hvor du kan bruge den anerkendende metode. ”De spørgsmål vi stiller, åbner for en verden og lukker for en anden.”



- Ved møder kan man indføre en kort afsluttende drøftelse af mødets kvalitet: Hvad fungerede godt ved dette møde? Hvordan får vi mere af det næste gang?
- Ved evaluering af projekter er det vigtigt at lære af erfaringerne, så næste projekt kan blive gennemført på en endnu mere effektiv og givende måde. I stedet for at opliste problemer I er stødt på undervejs, kan du invitere til at projektdeltagerne fortæller historier om, hvordan det lykkedes dem at overvinde barrierer og besværligheder, samt stille spørgsmål som: Hvornår fungerede samarbejdet i projektgruppen bedst? Hvad var det, der fik det til at lykkes? Hvad har hver deltager især bidraget med, der har fået samarbejdet til at give resultater?
- Som leder af forandringssituationer kan du gøre dit til, at der bliver fokuseret på mulighederne i problemerne – i stedet for det omvendte. Læg ikke låg på problemer og kritik, men lyt til dem, og spørg derefter: Hvad er det I ønsker i stedet? Hvad skal fremmes og styrkes? Hvad er det vigtigt at bevare?
- Navngiv aktiviteter efter den positive tilstand I vil opnå. Er det problemet, der lægger navn til, så hænger man fast i den uønskede situation, fordi man mangler et billede på udviklingsretningen. Hellere ”Arbejdsglæde og effektivitet” end ”Mindre stress”. Hellere ”God kvalitet” end ”Færre fejl”.



## Metoder – producer mere energi

### Problemer skal ikke ignoreres – men vendes

At bruge anerkendende metoder betyder ikke, at du skal ignorere kritik eller bagatellisere andres problemer. Som leder er det meget vigtigt, at du lytter til medarbejdernes problemer og kritik, men spørgsmålet er, hvordan du behandler de fremlagte problemer. Nogle gange skal du lade beskrivelserne af problemerne ligge, og finde ud af, hvilken situation medarbejderne ønsker sig i stedet. For at bevæge sig fra en negativ tilstand til en positiv, er det nødvendigt ikke bare at beskrive det, du vil bevæge dig væk fra, men også at beskrive den ønskede tilstand. Ellers har bevægelsen ingen klar retning.

### Hvordan kommer man fra problemer til muligheder?



En medarbejder henvender sig og beskriver et problem. Når du har lyttet til beskrivelsen af problemet kan du derefter spørge: Hvordan kunne du tænke dig, at det var i stedet? Hvad er det du ønsker mere af?

Hvis du får et svar som: Jeg ønsker at ... holder op. Jeg kunne tænke mig, at vi ikke havde så mange

...  
– så har du stadig ikke fået beskrevet den ønskede tilstand, men blot fået beskrevet problemet igen.

Du kan så sige: Jeg har forstået, hvad det er du vil væk fra, men jeg vil gerne høre dig beskrive med positive ord, hvad du gerne vil opnå.

Når medarbejderen har formuleret dette, kan du meget bedre gå i dialog om mulighederne for at realisere det. Måske skal du spørge medarbejderen: Hvad kan du selv gøre for at ... (opnå den ønskede situation).

I hvilke andre situationer er det lykkedes dig at ... og kan du overføre disse erfaringer til andre situationer? Hvad vil være et lille tegn på, at du synes du er på rette vej?

Dette vil hjælpe medarbejderen til at tage ansvar for egne handlemuligheder og sætte ord og billeder på en positiv ændring.



## Metoder – producer mere energi

### VÆR I NUET

Hvis din arbejdsdag kører i et konstant højt tempo, så foregår aktiviteterne nærmest pr. automatik, og du mærker ikke, hvordan det egentlig går. I den situation er det ikke muligt for dig at oplade dine batterier, for dine impulser bliver overdøvet. Det brændstof din egen generator kører på er nemlig signaler og feedback fra dig selv og dine omgivelser – både de udtalte og de uudtalte. Det kræver, at du er til stede i nuet – det vil sige, at du bruger din opmærksomhed på det du er midt i, i stedet for at tænke på alt muligt andet.

Man kan kun være fuldt opmærksom på én ting ad gangen. Det mærker du tydeligt, når du prøver at gøre flere ting på én gang, for så flimrer din opmærksomhed fra det ene til det andet, og du føler dig ikke rigtigt færdig med nogen af delene.

Kun når du er fuldt til stede i nuet, er du i stand til at bruge din følelsesmæssige intelligens, der består i personlige kompetencer som selverkendelse, indlevelsessevne, selvbeherskelse og situationsfornemmelse. Det er disse kompetencer, der skal fungere ordentligt, for at du kan have føling med dit eget og andres psykiske arbejdsmiljø, og være i stand til at gribe ind og handle, hvis noget er galt. Det er også disse kompetencer du skal bruge, for at have det sjovt og opleve at arbejdet går godt, og at du nyder samværet med kolleger og medarbejdere.

#### Oplad dine batterier



Spørgsmål til refleksion for at afklare i hvilke arbejdssituationer du oplever, at du får overskud og bliver energisk.

- I hvilke faser af løsningen af arbejdsopgaver føler du mest overskud?
- Er du bedst når du kan fordybe dig alene eller når du arbejder sammen med andre?
- Får du energi af præcise beskrivelser med faste mål eller derimod, når du får løse rammer som du selv skal udfylde?
- I samværet med hvilke personer får du energi?
- Er der forskel på den energi du får fra personer oppefra og nedefra i hierarkiet?

Som leder kan du ikke helt bestemme over dine daglige arbejdsbetingelser, men du kan godt opsøge flere af de situationer, der giver dig energi og får det bedste frem i dig





## Metoder – producer mere energi

### PAUSER

Pauser er vigtige kilder til energi – ikke bare fordi du slapper af og ikke bruger energi på en aktivitet, men fordi de mentale processer ændrer sig, når tempoet går ned og du giver slip. I sådanne huller dukker det ikke givne op, og du får plads til at reflektere og stille tingene på hovedet.

**Skab pauser og frirum for dig selv. Vælg nogle måder der passer dig, så det hurtigt bliver til nye gode vaner.**



- Nogle ledere fravælger taxaen, når de i stedet kan få en halv times gå-tur med tid til egne tanker.
- Nogle lægger konsekvent ekstra tid til møderne i deres kalender, så de får huller af uplanlagt tid.
- Nogle skemalægger ”møder med sig selv”, for at skaffe tid til at samle op og få tænkt.
- Tag toget (hvilekupé) i stedet for bilen eller flyveren.
- Sørg for at have drøftelser med andre ”typer” af mennesker end du plejer, for at få en pause i dine vante tankebaner og blive stillet nye slags spørgsmål.
- Få evt. hjælp fra en coach til at få nogle andre proportioner på tingene og blive bedre til at opfange signaler og feedback fra omgivelserne.



# Metoder – undlad at spilde energi

## SKAB KLARHED

Det er vigtigt, at du har mest mulig klarhed om din lederrolle, så du kan økonomisere med din ledelsesindsats. Du befinder dig i et spændingsfelt mellem topledelsen og medarbejderne, fordi du skal oversætte og formidle imellem de forskellige niveauer. Du indtager en central position i organisationen, samtidig med at du kan møde modsatrettede forventninger, da topledelse og medarbejdere kan have hver deres interesser og syn på din indsats.

Det er nødvendigt, at du skaber dig et rum, som du kan udfylde og navigere i som leder. Desuden må du gøre dig klart, at det ikke er muligt hele tiden at gøre alle parter tilfredse, så du må afveje og finde din måde at balancere de forskellige krav til dig. Du har brug for klarhed – i forhold til dine lederkollegaer, dine overordnede ledere og dine medarbejdere.

Find ud af, hvad topledelsen forventer af dig som leder. Bed om feedback og følg op på, i hvilket omfang du opfylder deres forventninger. Sørg for mest mulig entydighed i dit ansvarsområde og i arbejdsdelingen med lederkollegerne.

### Spørgsmål til refleksion



Hvad er det, der især kan dræne dig for energi?

- At du bekymrer dig – for meget og for tit – over noget ude i fremtiden?
- At du ærgrer dig – for meget og for tit – over noget du har sagt eller gjort?
- At du undlader at sige din mening og ærgrer dig over det, du ikke fik sagt eller gjort?
- At du lader tidsrøvere bestemme for meget over din tid?
- At du er mere optaget af at leve op til andres forventninger end til dine egne?
- At du overvejer tingene igen og igen uden hverken at kunne beslutte dig eller at opsøge hjælp til beslutningen?
- At du beskæftiger dig for meget med ting, som du ikke har indflydelse på?
- At du venter for længe med at gå i gang med opgaverne?
- At du får sagt ja til for meget?

Det er lettere sagt end gjort at komme af med energispild, men det første skridt er, at du bliver opmærksom på dine uhensigtsmæssige mønstre, så du ikke blot gentager dem bevidstløst. Derimod kan du stoppe dig selv i situationerne og få overblik over, hvad du egentlig selv vil. "Hov – nu gør jeg det igen. Hvad vil jeg gøre i stedet?" Det kan være godt at tale det igennem med en nær ven eller kollega og få ideer til at tænke og handle anderledes.



## Metoder – undlad at spille energi

For nogle mennesker betyder klare forventninger, at der er detaljerede anvisninger og rollefordeling. For andre består klare forventninger snarere i, at de kender den overordnede mening og de værdier, de skal gå efter. Sørg for at du som leder får dine overordnedes forventninger i en form du kan bruge og skab en tilsvarende klarhed hos dine medarbejdere, ved at formidle forventninger på en måde, der opleves konstruktiv og tiltrækkende for den enkelte.



### Giv feedback

Uklare meldinger stjæler meget tid og energi. Feedback skaber klarhed, fordi man får meldinger om, på hvilke punkter man gør sit arbejde godt, og på hvilke punkter man kan forbedre sin indsats. Gem ikke feedbacken til de årlige udviklingsamtaler. Mennesker der ikke får jævnlig feedback kan føle sig forladte og utrygge, og det fører til lavere produktivitet – det gælder både for ledere og for medarbejdere. Husk hvor vigtig din feedback er for medarbejderne, og at der er kortere fra dig til medarbejderne end fra medarbejderne til dig.

### Skab klarhed ved at bede om feedback og give feedback



#### Når du giver feedback

- Tal for dig selv og ud fra din synsvinkel som leder. "Jeg mener ...", "Jeg har observeret ..." osv. Ord som "vi" og "man" skaber uklarhed, mens "jeg" og "du" skaber klarhed.
- Vær konkret og beskrivende. "I går da du ...", "I det notat du skrev ...". Undlad generaliseringer og ordene "altid" og "aldrig".
- Vær nuanceret og giv både ros og ris. Nogle mennesker kan først lytte til kritik, når de forinden har hørt om deres styrker, mens andre har det lige omvendt. Spørg evt. hvad personen foretrækker, men sørg for, at både ros og ris bliver hørt og forstået.
- Vær realistisk og konstruktiv og omtal kun ting som personen har mulighed for at ændre.
- Begræns feedbacken til det, du er sikker på.
- Suppler gerne med ideer og forslag til ny adfærd.

#### Når du modtager feedback

- Lyt opmærksomt – også til det, du ikke er enig i.
- Spørg hvis der er noget du ikke forstår.
- Undlad at forklare eller forsvare dig.
- Anerkend feedbacken – men slug den ikke råt. Det er nødvendigt at sortere og selv tage stilling til, hvilken feedback du vil tage til dig.



## Metoder – undlad at spilde energi

### PAS PÅ UDSIGTSLØSE OVERVEJELSER

Både ledere og medarbejdere har interesse for utallige ting, der rækker lige fra organisationens fremtidsstrategier og opgavefordeling til IT-løsninger og udvalg af kantineens mad. Denne interesse er en del af engagementet i virksomheden, og for det meste er det en forudsætning for, at man kan udføre sit arbejde tilfredsstillende. Nogle mennesker engagerer sig meget stærkt og har nemt ved at blive bekymret, mens andre blot passer deres arbejde og møder udfordringerne i den rækkefølge de kommer.

Både for ledere og for medarbejdere gælder det, at man kun har indflydelse på en del af de ting, man interesserer sig for, mens andre ting ligger uden for ens kontrol. På tegningen kaldes totalmængden for interessesfæren, mens den inderste cirkel er det, man kan ændre på.



## Metoder – undlad at spilde energi

Du kan målrette din energi ved at blive mere opmærksom på de to sfærer. Jo mere du fokuserer din indsats på de ting, du kan gøre noget ved, jo flere resultater når du – og jo mere vokser indercirklen, for figuren skal også ses som en dynamik. Hvis du derimod bruger meget tid til at bekymre dig om ting, som du ikke kan ændre på, så sker der to ting:

- Du beslaglægger tid og energi, og forsømmer dermed nogle områder, som du kan gøre noget ved.
- Du skaber en følelse af magtesløshed og negativ energi, og ender nemt i en anklagende rolle, hvor du skyder skylden på andre og fremstår som et offer for omstændighederne.

Begge ting trækker energien ud af samarbejdet og det går ud over det psykiske arbejdsmiljø. Selvfølgelig kan det også være vigtigt at sige sin mening i situationer, hvor resultatet synes at være givet på forhånd. Det er gavnligt for selvspejkten at sige til og fra, og desuden skal man ikke udelukke, at en meningstilkendegivelse kan få indflydelse på det endelige resultat.

Forholdet mellem indercirklen og ydercirklen ændrer og udvikler sig over tid. Det er en god idé med jævne mellemrum at overveje, hvordan billedet nu ser ud, og hvilke handlemuligheder du har.

Som leder er du rollemodel for, hvad der bliver brugt tid og energi på. Det er vigtigt du bliver opmærksom på, hvordan du kan fremme de konstruktive overvejelser blandt medarbejderne.



### SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION

- Hvor lægger du vægten når du kommunikerer med medarbejderne – på de ydre omstændigheder eller på jeres handlemuligheder?
- Hvad går tiden med på jeres møder? Hvor meget taler I om de givne forhold og andres skyld – og hvor meget taler I om, hvordan I hver især og tilsammen kan handle?
- Hvordan møder du medarbejderes bekymringer og beklagelser? Det er vigtigt at lytte til kritik, men på et tidspunkt skal man se at komme videre til, hvad der kan gøres ved det.
- Er der situationer, hvor du selv forfalder til brokkeri? Hvad er dit svage punkt, og hvordan kan du blive mere konstruktiv i de situationer?

# Metoder - fokuser din energi

## PROCESLEDELSE

Du kan fokusere brugen af energi ved at være en god procesleder af de små og store aktiviteter, der tilsammen gør det muligt at nå målene i dit lederjob. Du kender sikkert oplevelsen af, at gå ud fra et møde og senere opdage, at de andre mødedeltagere har vidt forskellige oplevelser af, hvad der blev besluttet. Du har måske været ude for at sidde i en samtale, hvor den anden part pludselig synes samtalen var slut, mens din oplevelse var, at I kun lige var kommet i gang. Dette er alt sammen eksempler på, at der er gået kuk i processen, for parterne har haft forskellige forventninger og syn på, hvad der skulle ske hvornår og hvorfor. Som leder er det din opgave, at sørge for god procesledelse.

Alle processer har en fælles opbygning, der i sin enkle udgave hedder indledning, handling og afslutning. Det gælder for møder, samtaler, problemløsning, projektarbejde og andre ledelsesaktiviteter. Hvis den foldes lidt ud giver det en procesmodel med fem faser.

### SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION

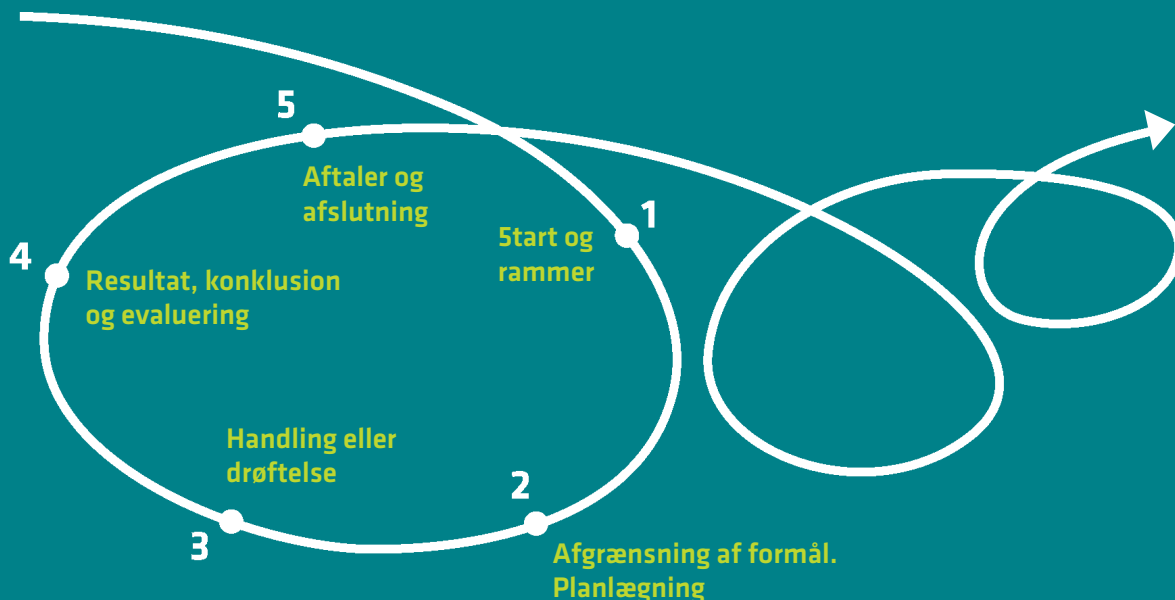


Hvad får dig til at sprede din energi over for meget? Er det fordi du:

- Gerne tager fat på nye ting, fordi de er sjovere end de gamle?
- Går for meget i detaljer?
- Finder det overordnede mål uklart?
- Siger ja til for meget for ikke at gå glip af noget?
- Vil kontrollere det hele?
- Delegerer for lidt til dine medarbejdere?
- Er for optimistisk i din tidsplanlægning?
- Hellere udfører tingene selv fordi de så bliver gjort godt?
- Andre ting?



### PROCESMODEL



## Metoder – fokuser din energi

Modellen skal ses som et loop i en fortløbende proces, for du har hele tiden gang i flere store og små cirkelforløb på en gang.

Hver fase i cirklen bygger op til den næste, og hvis man gennemløber dem alle er der en god chance for, at man har husket det hele, er kommet tilstrækkeligt i dybden og har været igennem de nødvendige overvejelser.

Der foregår et bestemt energiflow i sådan en proces. Fase 1 og 2 har til formål at du mobiliserer den rette energi til at målrette din indsats i fase 3, hvor meget af energien forbruges. Herefter skulle der gerne indtræde en slags mætning eller tilfredshed med resultatet i fase 4, og energien er forbrugt, således at tingene er rundet af og uden løse ender, når du når til fase 5.

Modellen kan både bruges til små enkle processer som en samtale på gangen og til lange komplekse processer som projektarbejde, men den skal selvfølgelig tilpasses lejligheden, for meningen er ikke at bureaukratisere tingene. Som leder kan du bruge modellen til dine egne overvejelser og som en checkliste, uden nødvendigvis at involvere de andre deltagere.

### Her kan det gå galt



Når mødeprocesser går galt kan det være, fordi man er for handlingsorienteret og springer direkte til drøftelse af emnet i fase 3. Så opstår der problemer i fase 4, for drøftelsen kan ikke blive færdig, hvis der er uklarhed om, hvad formålet egentlig var. Nogle mente det var et beslutningspunkt, mens andre forventede en åben meningsudveksling, mens andre igen mener, at drøftelsen hører til i et helt andet forum. Det er netop overvejelser som disse, du skal afklare i fase 2.

En anden klassisk fælde i en mødeproces er at springe fase 4 over, idet man glemmer at opsummere, hvorefter deltagerne går fra mødet med hver deres billede af, hvor langt I kom og hvad der blev besluttet.



## Metoder – fokuser din energi

### HÅNDTERING AF KONFLIKTER

På mange arbejdspladser spilder ledere og medarbejdere meget energi på konflikter, og arbejdsmiljøet er belastet af disse spændinger. Nogle uenigheder får lov til at køre for ukonstruktivt og for længe og kan derfor blive til konflikter, det vil sige, at mindst en af parterne er berørt følelsesmæssigt. Konflikter lægger beslag på meget opmærksomhed, arbejdstid og ledelseskraft, ligesom de blokerer for gode relationer og effektivt samarbejde. Fastlåste konflikter betyder dårligt arbejdsmiljø og kan føre til mobning og afskedigelser, hvilket er en stor belastning for både lederen og medarbejderne.

Få ro i sjælen ved at indse, at konflikter hører med til hverdagen og ikke er noget, du for enhver pris skal undgå. Uenigheder hører med til enhver forandring og kan føre til nytænkning og større forståelse, hvis de håndteres fornuftigt. Du kan ikke undgå, at en uenighed nogle gange fører til en konflikt, og så må du gribe ind, for konflikter går ikke over af sig selv. Det er vigtigt, at du som leder økonomiserer med den energi, du bruger på uenigheder. For hvis du handler tidligt og hensigtsmæssigt, er du (og andre) fri for skulle bruge masser af tid på en optrappet konflikt, som har spredt sig til flere personer.

Uløste konflikter lægger beslag på meget energi, og relationen til den anden part stivner og bliver kejtet, og det får hurtigt negative konsekvenser for arbejdets kvalitet.

Gå foran med et godt eksempel og løs dine uløste konflikter med andre. Husk at konflikter vokser sig større inde i dit hoved, så længe du undgår dem. En ærlig dialog med den anden part er som regel nemmere, end du tror, for det giver lettelse og rydder misforståelser af vejen.

Nogle mennesker bliver meget påvirket af både egne og andres konflikter, mens andre synes uberørt og holder hovedet koldt. Nogle tager hurtigt

konflikter op, idet de ønsker at genoprette mere harmoniske forhold, mens andre lige omvendt prøver at ignorere konflikter, fordi de håber, at de så går over af sig selv. Lige meget hvordan dine personlige præferencer er, er det nødvendigt, at du som leder håndterer konflikter professionelt.

#### Råd til lederen



Lederens rolle ved uenigheder eller konflikter blandt andre personer:

- Vis at uenigheder er naturlige ved, at du opfordrer til at få sat ord på dem.
- Hjælp evt. med at få klargjort de forskellige synspunkter, og måske er der brug for at oversætte skarpe udtalelser til mindre dramatiske ord.
- Hjælp parterne med at få overblik, ro, finde tyngdepunktet og de rette proportioner – så de selv kan tage ansvaret for at finde en løsning.
- Check om parterne behøver hjælp til de næste trin.
- Tal om forskellige muligheder for at komme videre, og aftal hvornår hvem skal følge op. Når du som leder selv er involveret i en konflikt gælder de samme råd, bortset fra at du selv er en del af konflikten og har medansvaret for at finde en løsning.
- Lyt til den anden – også til det du ikke er enig i.
- Søg efter at forstå den andens synsvinkel på vedkommendes præmisser – og hjælp den anden part til at gøre ligeså med dine synspunkter.
- Tag ikke tingene alt for personligt. Forsøg at se konflikten som en gensidig læreproces i stedet for som en kamp.
- Se i øvrigt de foregående råd med hensyn til tyngdepunkt, klarhed, ordvalg, proportioner, hjælp, forskellige muligheder for løsning samt opfølgning.



## Metoder – fokuser din energi

De fleste konflikter indeholder flere dimensioner. Det gælder om at finde tyngdepunktet i konflikten, for det er herfra trådene kan redes ud. Til hvert tyngdepunkt findes en metode til udredning og et muligt resultat:

De fire dimensioner	Håndteres gennem	Resultat
<b>Instrumentelle konflikter</b> handler om mål, midler, metoder og procedurer	Problemløsning	At parterne bliver enige
<b>Interessekonflikter</b> handler om, hvis tur det er til at få del i penge, plads, tid og andre ressourcer	Forhandling	At parterne får en aftale
<b>Værdikonflikter</b> handler om overbevisning – dvs. hvilke briller man har på, og hvad man vil slås for, når det drejer sig om religion, politik, menneskesyn mv.	Åben kommunikation, hvor parterne lytter i stedet for at prøve at overbevise hinanden.	At parterne opnår gensidig forståelse
<b>Personlige konflikter</b> handler om identitet, selvværd, afvisninger, tillidsbrud og andre måder at gøre hinanden fortræd på. Der er tale om følelsesmæssige uenigheder, hvor relationen mellem parterne har taget skade.	Åben dialog, hvor parterne får tid til at tale ud og lytte på hinandens versioner	At parterne opnår gensidig forståelse

I det virkelige liv er dimensionerne ofte viklet ind i hinanden. Når to medarbejdere for eksempel strides om valg af arbejdsmetoder, kan det se ud som en instrumentel konflikt, men dækker måske over en personlig konflikt om anerkendelse af faglig dygtighed. Andre gange kan cirka det omvendte være tilfældet.

Når du finder tyngdepunktet i en konflikt, kan du være mere målrettet og realistisk med hensyn til, hvad der kan gøres ved den. Ved værdikonflikter og personlige konflikter må du acceptere, at men-

nesker er forskellige og har ret til at være forskellige. En sådan åben erkendelse øger tolerancen på arbejdspladsen og hjælper på arbejdsmiljøet, fordi ingen behøver at føle sig "forkert".



### SE OGSÅ

'Hvis konflikten trapper op'  
udgivet af BrancheFællesskabet for  
Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administra-  
tion, 2014 på [arbejdsmiljoweb.dk/konflikt](http://arbejdsmiljoweb.dk/konflikt)



## Metoder – fokuser din energi

### DIT HELE LIV

Når du har påtaget dig et lederjob er du godt klar over, at det kræver en over gennemsnitlig indsats – kvalitativt og sikkert også kvantitativt. Det betyder dog ikke, at du dermed har solgt din sjæl og hele dit liv til virksomheden. For at du kan yde dit bedste som leder, er det derimod vigtigt med sunde grænser for arbejdet samt balance i livet.

Relationen mellem dit arbejdsliv og dit privatliv har stor betydning for dit psykiske arbejdsmiljø, for det gavner ledelsesarbejdet at have et godt liv ved siden af arbejdslivet – og at kunne adskille de to liv. Privatlivet er ikke en tankstation, hvor du oplader energi til næste arbejdsdag, men et liv, der er vigtigt i sig selv.

Den faste arbejdstid er i opbrud og hjemme-pc gør det muligt at være fleksibel og dele arbejdsdagen op samt flette den ind i gøremålene i privatlivet. Specielt for ledere bliver det nemt til det grænseløse arbejde. E-mails og mobiltelefon kan være en glidebane, når det handler om at sætte grænser for sit ledelsesarbejde og sin arbejdsdag, for det er muligt at arbejde alle steder – i bilen, på stranden og i soveværelset. Der bliver lagt mange arbejdstimer og opmærksomhed til din almindelige arbejdsdag, hvis opringninger og e-mails får lov til at invadere privatlivet. Hvis du mentalt er på jobbet hele tiden, så ender det nemt med, at du bliver ineffektiv – og syg – fordi du aldrig kobler af og får andre impulser.

#### SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION



Afklar grænserne for din lederrolle, og tag stilling til, hvordan du håndterer fleksibiliteten. Spørgsmål til refleksion:

- Står du grænseløst til rådighed via åben mobiltelefon uden for den egentlige arbejdstid? Hvad med ferier og weekender? Er det nødvendigt? Er du bange for at gå glip af noget? Kan du skære det ned?
- Hvornår og hvor ofte læser du e-mails uden for arbejdstiden? Hvad ville der ske, hvis du ventede til næste dag? Hvem sætter deadlines og svartider?
- Hvor mange timer bliver du ca. betalt for i dit lederjob? Hvor mange timer og hvor meget mental opmærksomhed vil du gerne give arbejdet uden at blive betalt for det?
- Set ud fra dit lederjob, hvad er så tegn på, at du har en god balance mellem dit arbejde og dit privatliv?
- Set ud fra dit privatliv, hvad er så tegn på, at du har en god balance mellem arbejde og privatliv?

Er det umærkeligt blevet et krav på din arbejdsplads, at lederne skal stå grænseløst til rådighed via mobiltelefon og e-mails? Bring diskussionen op med lederkollegerne og tag stilling til, hvordan jeres virksomhedskultur skal være på dette punkt.



## Metoder – fokuser din energi

### Tid til dig selv

Ofte lyder det som om livet kun består af arbejde og familieliv. Men der findes en tredje dimension i hverdagslivet, som er meget vigtig for dit mentale velvære, og det er tid til dig selv. Det vil sige tid, der hverken er på arbejdets eller familiens præmisser – men helt dine egne.

Fritidsaktiviteter kan være med til at øge livskvaliteten, udvikle personligheden og give nogle andre impulser end dem, du får på arbejdet. Skab en balance mellem gøren og væren, og skab huller til dig selv. Det er lettere i nogle faser af livet end i andre, men denne dimension er også væsentlig, selv om du har små børn.

Nogle ledere ved godt, at de har spændt buen helt med arbejde, børn, transporttid og fritidsaktiviteter, og når kun det hele ved at planlægge alting minutøst. Undlad dog at fylde alle døgnets timer med skemalagte aktiviteter, der gennemføres med stor effektivitet. Hvis du overfører arbejdets logik og effektivitetskrav til resten af sit liv, så får du hverken slappet af eller opladet batterierne, men derimod blot øget dit stressniveau.

### 24 timers lederrolle?



Mange ledere nyder livet ved diverse fritidsaktiviteter, men for nogle fører det også til forskellige forpligtende tillidsposter, måske fordi man godt kan lide at organisere og lede tingene. Dit engagementet startede som et frirum – men er det stadig det? Overvej for hver enkelt aktivitet, hvad den giver dig, sammenholdt med hvad den koster i tid og opmærksomhed. For hvis skyld gør du disse ting? Kan du udsætte nogle af aktiviteterne til senere i dit liv?



## Metoder – fokuser din energi

### HVORNÅR ER DET NOK?

Synes du, at dit psykiske arbejdsmiljø i lederjobbet er for opslidende? Har du gennem længere tid følt, at din indsats ikke bærer frugt, eller at dine overordnede ikke får det bedste frem i dig, eller at dine medarbejdere snarere er modarbejdere? Har du udvist både tålmodighed og handlekraft, og gjort alt for at ændre på forholdene, uden at det har løst problemerne? Så kan det være på tide at skifte job, før situationen slider for meget på helbredet og selvrespekten. Bild ikke dig selv ind, at situationen går over af sig selv. Det kan være tidspunktet er kommet til, at du skaffer dig luftforandring ved at tage et lederjob i en anden organisation, med nye opgaver, medarbejdere og en anden slags chef. Det kan også være, at du skal udskifte lederjobbet med et andet slags job med en anden type ansvar.

#### Overvej om du har fået nok!



Skaf dig tid og ro til at gøre dig følgende overvejelser:

- **Hvilke dimensioner af lederjobbet får det bedste frem i mig?**  
Projektledelse eller personaleledelse? Mange eller få medarbejdere? Hvilken type medarbejdere? Hvilke typer af opgaver? Hvilke typer organisation? Omskiftelige eller mere stabile forhold?
- **Hvor vigtigt er det for mig at være leder?**  
Hvad motiverer mig – hvad driver mig? Med hvis øjne ser jeg især mig selv som leder? Mine medarbejdere? Mine overordnede? Mine lederkolleger? Mine tidligere kolleger? Mine studiekammerater? Min familie? Andre?
- **Vil jeg være leder resten af mit arbejdsliv?**  
Hvilke omkostninger er det OK at betale for at blive i mit lederjob? Hvilke omkostninger er det ikke OK for mig at betale?
- **Hvordan kan jeg få støtte?**  
Med hvem kan jeg drøfte mine overvejelser? Hvem har gjort sig nogle erfaringer, jeg kunne få nytte af at lytte til? Husk, at livet er for kort til utaknemmelige lederjob!

# Hvis du vil arbejde videre

## INTERNT

Der er flere måder du som leder kan arbejde internt på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for dig selv og dine omgivelser:

- Dan netværksgrupper med ledere på samme niveau. En gruppestørrelse på 6 – 8 er passende, for gruppen skal kunne give nærhed og tid til den enkelte, og samtidig skal I kunne tåle et par afbud uden at skulle aflyse mødet. I kan skiftes til at bringe et emne op til drøftelse, men afsæt også tid til spontane indfald. En gang imellem kan I invitere en oplægsholder eller en proceskonsulent til at give nye input.
- Arbejd målrettet med din egen afdeling for at stoppe uhensigtsmæssig adfærd og blive bedre til feedback. Det er en god idé at tilrettelægge det professionelt ved hjælp fra en proceskonsulent, og det kan være godt at starte med en måling af det psykiske arbejdsmiljø. Hos Arbejdsmiljøinstituttet kan du gratis downloade et velgennemprøvet værktøj med tilhørende vejledning.  
[www.ami.dk/apss](http://www.ami.dk/apss)
- Få et fælles sprog, der gør det muligt at arbejde professionelt med forskelle og uenigheder i din afdeling, så ikke energien drænes af indbyrdes misforståelser. Myers-Briggs Type Indikator (MBTI) er et eksempel på et værktøj, der hjælper til at skabe bedre relationer og forståelse for andre, uden at man kommer for tæt på den enkelte person. Brug en certificeret MBTI konsulent, der kan rådgive dig i, hvordan det er mest relevant at arbejde i din organisation.
- Når det handler om at få det bedste ud af hinanden i en (ledelses)gruppe, kan du bruge Meredith Belbins teori om de forskellige roller i et team. Foruden de faglige roller er der brug for forskellige grupperoller for, at teamet kan opnå resultater, og teorien giver et klart fælles sprog på disse kompetencer.
- Nogle organisationer har formaliserede mentorprogrammer, hvor nyansatte eller yngre nøglepersoner får stillet en erfaren chef/kollega til rådighed som en fortrolig samtalepartner. Du kan dog også skaffe dig en mentor på eget initiativ, fx en erfaren chef fra et andet område, som indvilger i at videregive sine erfaringer og være din sparringpartner i en periode. Find en person, som både kan støtte og udfordre dig. Aftal forventninger og rammer, inden I starter, og gør status på jeres proces en gang imellem.
- En anden mulighed er at få en professionel ekstern coach, med hvem du kan drøfte din ledelsessituation, dine mønstre og problemer. Det kan give hjælp til at se din situation fra andre vinkler og finde flere handlemuligheder. Brug gerne en coach, som du har fået anbefalet af andre.



## Hvis du vil arbejde videre

### EKSTERNT

Der findes mange muligheder for at få hjælp og ideer udefra til at udvikle det psykiske arbejdsmiljø:

- Dan en netværksgruppe med ledere fra andre organisationer, for det kan være meget inspirerende at udveksle erfaringer med ledere, der har andre baggrunde og vilkår. Hvis du ikke allerede har en kreds af eksterne lederkollegaer, kan du finde hjælp i din faglige organisation eller i lokale organisationer for ledere. Få evt. en proceskonsulent til at coache og træne jer i relevante temaer.
- Deltag i kurser i for eksempel personligt lederskab, balance i livet, lederen som coach eller personlig planlægning. Det giver bedre indsigt i dine ressourcer, tid til at reflektere og udveksle erfaringer med ligesindede.
- Hvis en situation er gået i hårknode kan det være godt at få talt tingene igennem med en helt udenforstående professionel person såsom en psykolog, læge, psykiater, psykoterapeut, præst eller konfliktmægler.
- Det er også muligt at tilkalde en konfliktmægler, der kommer ud i organisationen og mægler og underviser jer i metoder til konflikthåndtering.

# Hvis du vil vide mere

## Udgivelser fra BFA for Velfærd og Offentlig administration

Før arbejdspresset bliver for stort (2011), Når samtalen er nødvendig (2011), Hvis konflikten trapper op (2011), Social Kapital (2012), Kom videre med social kapital (2013), Anerkendende toner i arbejdsmiljøarbejdet (2007).

Alle hæfterne kan hentes i pdf format eller købes [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)

## Litteratur

Belbin, R. Meredith

*Ledelsesgrupper: Betingelser for succes eller fiasko*  
1. udgave, Børsen, 1982. 2. udgave  
Petential, 2002.

Covey, Stephen R.

*Syv gode vaner*  
Schultz, 1992.

Dall, Mads Ole og Solveig Hansen (red.)

*Slip anerkendelsen løs – Appreciative Inquiry i organisationsudvikling*  
Frydenlund, 2001.

Friström, Lena Nevander

*Arbejdsjunkie.*  
Gads Forlag, 2003.

Hornstrup, Carsten & Jesper Loehr-Petersen

*Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer*  
DJØF forlag, 2001.

Lennéer-Axelsson & Ingela Thylefors

*Om konflikter – hjemme og på arbejdet*  
Reitzels Forlag, 1998.

Mouberg, Tina

*To vindere. Mediation som positiv konfliktløsning*  
Børsens Forlag, 2002.

Norberg, Lasse

*Føl dig som leder*  
Gyldendal Erhverv, 1989.

Myers, Isabel Briggs

*Introduktion til type. En vejledning i forståelse af Myers-Briggs Type Indikator, APP International Center for Ledelse, 2000.*

Toft, Birgit & Steen Hildebrandt

*Mentor – en hjertesag*  
Børsens Forlag, 2002.

Whitmore, John

*Coaching på jobbet*  
Industriens Forlag, 1996.

## Organisationer og links

[www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

Lederweb er et samarbejde mellem arbejdsgivere og lønmodtagere om at styrke ledelse i kommuner og amter. Bag lederweb står KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte).

[www.nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeskemaer/Dansk-psykosocialt-sporgeskema](http://www.nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeskemaer/Dansk-psykosocialt-sporgeskema)

Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljøspørgeskema til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.

# God energi i ledelse

## Værktøjer til handling

Nye krav og udfordringer er dagens orden på danske arbejdspladser – på godt og ondt. I en travl hverdag kan det sætte arbejdsmiljøet under pres.

Dette hæfte er en del af en serie procesværktøjer, som BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration har udgivet.

Formålet er, at sætte fokus på, hvordan arbejdspladserne kan styrke de menneskelige ressourcer. Værktøjerne er udformet som redskaber til

ledelsesniveauet på arbejdspladserne, men de kan også bruges som inspiration til dialog i samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen på arbejdspladsen. Serien behandler indtil videre 8 temaer:

- Forandringer på arbejdspladsen
- Manglende indflydelse
- Den vanskelige samtale
- Fravær og personalegennemtræk
- For stort arbejdspress
- Konflikthåndtering
- Mobning
- God energi i ledelse.

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'God energi i ledelse' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [arbejdsmiljoweb.dk](http://arbejdsmiljoweb.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration