

# 2

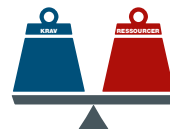
Lederværktøj: Dit psykiske arbejdsmiljø

## Forløb på baggrund af undersøgelse

### Indhold

Forløb på baggrund af undersøgelse .....	2
Gode råd om sparringspartnere .....	8
Gode råd om netværk .....	9
Redskaber til forløb på baggrund af undersøgelse .....	11
Refleksion over resultater fra undersøgelse .....	11
Fiskeben – analyse af årsager og konsekvenser .....	12
Adskil fakta og følelser .....	13
Dialog om resultater af måling .....	15
Liste over ideer til løsninger og aktiviteter .....	17
Prioritering .....	19

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



# Forløb på baggrund af undersøgelse

## Udgangspunkt

Du har som leder modtaget en undersøgelse. Det kan være en trivselsmåling, APV, leder-APV, lederevaluering eller lignende.

Trivselsmålinger og APV giver et billede af arbejdspladsens samlede arbejdsmiljø, men de kan også bidrage til billedet af dit arbejdsmiljø som leder. Det er det aspekt, denne beskrivelse handler om – hvad kan du bruge forskellige undersøgelser til i forhold til dit eget psykiske arbejdsmiljø som leder?

Beskrivelsen giver et bud på, hvordan du kan arbejde med fortolkning af en undersøgelse og forberede de næste skridt. Det kan fx være møde med overordnet leder, ledermøde eller fælles diskussion i et ledernetværk.

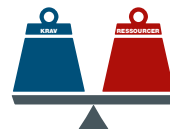
Vi anbefaler, at du fortolker sammen med andre. Det er sjældent en god ide at sidde med tingene alene. Og det gælder især, hvis du opfatter, der er nogle problematiske resultater. Det kan afmystificere og konkretisere resultaterne at vende det med andre for dermed at blive klogere på, hvad resultaterne betyder.

### Læsevejledning til trinene

Dette materiale omhandler dit arbejdsmiljø som leder. Derfor er der ikke fokus på, hvordan du som leder følger op på en APV eller trivselsmåling i forhold til medarbejderne.

Men vær opmærksom på, at en trivselsmåling eller APV, som alle på arbejdspladsen har svaret på, altid skal genoversættes til arbejdspladsens dagligdag. Dvs. undersøgelsens resultater skal formidles tilbage til alle medarbejdere.

Det er en god ide at forberede denne tilbagemelding sammen med tillids- og/eller arbejdsmiljørepræsentant, LTR eller øvre leder.



## SKAB FORSTÅELSE FOR PROBLEMSTILLINGEN

**Fortolkning af undersøgelse** – som forberedelse til møde med ledernetværk, ledermøde eller øvre leder

Det er oplagt at diskutere og udvikle løsninger sammen – enten i et ledernetværk eller på et ledermøde. Men det kan være en fordel at forberede dig/jer inden et møde. Brug redskabet *Refleksion over undersøgelsesresultater*.

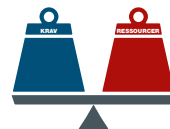
Gennemgå og vurder, hvordan målingens resultater kan være et udtryk for dit og andre lederkollegers arbejdsmiljø. Hvad kan målingen mere konkret sige om lederes arbejdsmiljø?

## HJÆLPEVÆRKTØJER

- **Refleksion over undersøgelsesresultater:** Dette er en liste over spørgsmål, der hjælper dig med at reflektere og gå bag om undersøgelsesresultater.
- **Fiskeben:** Hjælper dig til at få overblik over årsager og konsekvenser af en problemstilling.
- **Adskil fakta og følelser:** En væsentlig del af forståelsen af en problemstilling handler om at kunne adskille, hvad der er fakta, og hvad der er følelser. Dette redskab er designet til at bruges i en gruppe, men du kan evt. bruge spørgsmålene i redskabet til at reflektere for dig selv over, hvad der er fakta, og hvad der følelser.

Hvis en trivselsmåling eller APV viser, at der er problematiske forhold i enheden, kan det resultat i sig selv opleves som en psykisk belastning for en leder. Det kan komme bag på dig, fordi du egentlig troede, at det gik meget godt, og så finder du ud af, at dine medarbejdere ikke mener, de trives. Eller der er dårlige resultater i forhold til ledelseskvalitet. Det kan også være, du havde det på fornemmelsen, men nu taler tallene deres mere skarpe sprog.

Du oplever måske, at resultatet er et udtryk for kritik af dig som leder. Men husk – du er ikke den første leder, der oplever det. Prøv at slå koldt vand i blodet og tag fat om undersøgelsens resultater. Og bed som sagt om støtte og sparring fra andre – det kan være din øvre leder, LTR, en lederkollega eller en arbejdsmiljøkonsulent i kommunen mv.



## AKTIVITETER OG PRIORITERING

Udgangspunktet er, at der skal holdes møde i et centralt organ, hvor resultater af en undersøgelse skal behandles, så der kan tages beslutninger om, hvordan I skal handle på undersøgelsens resultater. Der kan fx være tale om

- A. Ledernetværk
- B. Fast ledermøde med chef – fælles prioritering
- C. Et 1:1-møde med øvre leder (det er ikke det, vi anbefaler, men der kan være ledere, der er i den situation).

OBS. Vær opmærksom på, at I nogle gange vil kunne se mulige løsninger eller handlinger på stedet, andre gange vil det kræve en lidt længere udviklingsproces. Derfor kan det som I bringer videre til næste ledelsesniveau både bestå af løsningsforslag og problemstillinger. Men prøv uanset hvad at give et bud på, hvordan I kan komme videre med problemstillingen.

### A. LEDERNETVÆRK

Brug redskabet *Dialog om resultater af måling* til at få en fælles dialog om problemstillinger og ideer til forbedrende tiltag.

Herefter vurderer I eventuelt i fællesskab følgende:

#### Hvilke problemstillinger bør der arbejdes med lokalt?

- Kræver de støtte fra eksterne eller øvre ledelse?

#### Hvilke problemstillinger/aktiviteter kræver overordnede, generelle beslutninger?

- Organisatoriske
- Rolle, opgaver, forventninger
- Kompetenceudvikling
- Information og kommunikation
- Fælles retningslinjer for behandling af diverse undersøgelser.

#### Hvilket niveau har kompetence til at arbejde med de enkelte problemstillinger?

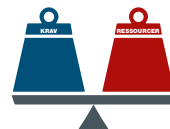
- Øvre leder
- Forvaltning
- MED
- Bestyrelse
- HR/Arbejds miljøfunktion
- Eksterne konsulenter.

### Prioritering

Tag først stilling til, om nogle af problemstillingerne/løsningsforslagene er så lige til, at I bare kan aftale, hvad der skal gøres. For de mere komplicerede problemstillinger/løsningsforslag er der måske ikke ressourcer til at gå i gang med det hele på en gang. Derfor kan det være en god ide at finde frem til, hvad der er vigtigst i fællesskab. [Brug Prioriteringsredskabet](#). Det er vigtigt at beslutte, hvem der bringer mødets konklusioner videre til øvre ledelse samt aftale, hvordan I holder hinanden løbende informeret om aktiviteter og resultater.

### Opsamling

Mødes sluttet med at samle op på, hvad der videre kommer til at ske, herunder hvem der gør hvad.



## B. MØDE MED ØVRE LEDER – FÆLLES PRIORITERING

Start evt. mødet med at bruge redskabet *Dialog om resultater* af måling.

Herefter vurderer I i fællesskab følgende:

### Hvilke problemstillinger bør der arbejdes med lokalt?

- Kræver de støtte fra eksterne eller øvre ledelse?

### Hvilke problemstillinger/aktiviteter kræver overordnede, generelle beslutninger?

- Organisatoriske
- Rolle, opgaver, forventninger
- Kompetenceudvikling
- Information og kommunikation
- Fælles retningslinjer for behandling af diverse undersøgelser.

### Hvilket niveau har kompetence til at arbejde med problemstillingen?

- Øvre leder
- Forvaltning
- MED
- Bestyrelse
- HR/Arbejds miljøfunktion
- Eksterne konsulenter.

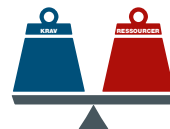
## Prioritering

Tag først stilling til om nogle af problemstillingerne/løsningsforslagene er så lige til, at I bare kan aftale, hvad der skal gøres. For de mere komplicerede problemstillinger/løsningsforslag gælder det måske, at der ikke er ressourcer til at gå i gang med det hele på en gang. Derfor kan det være en god ide at finde frem til, hvad der er vigtigst i fællesskab. Brug Prioriteringsredskabet.

Det er vigtigt, at øvre leder – enten på mødet eller senere – kommer med en tilbagemelding om, hvad der arbejdes med, herunder hvis der er områder, som det af forskellige årsager ikke er muligt at arbejde med.

## Opsamling

Mødes slttes med at samle op på, hvad der videre kommer til at ske, herunder hvem der gør hvad. Eller at øvre leder går tilbage og vurderer, hvad han/hun vil gøre. Tilbage melding er i det tilfælde særlig vigtig.



## C. MØDE MED ØVRE LEDER 1:1

### Præsentation:

Som leder præsenterer du dit oplæg. Det er en god ide at forberede dig inden på, hvad du gerne vil have ud af mødet.

### Hvilke problemstillinger kan lederen arbejde med lokalt?

- Kræver det støtte fra eksterne eller øvre ledelse? Hvilken?

### Hvilke problemstillinger/aktiviteter kræver overordnede, generelle beslutninger?

- Organisatoriske
- Rolle, opgaver, forventninger
- Kompetenceudvikling
- Information og kommunikation
- Fælles retningslinjer for behandling af diverse undersøgelser.

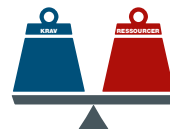
### Hvilket niveau har kompetence til at arbejde med problemstillingen?

- Øvre leder
- Forvaltning
- MED
- Bestyrelsen
- HR/Arbejds miljøfunktion
- Eksterne konsulenter.

Mødet afsluttes med at samle op på, hvad der videre kommer til at ske, herunder hvem der gør hvad. Eller at øvre leder går tilbage og vurderer, hvad han/hun vil gøre. Tilbage melding er i det tilfælde særlig vigtig.

### HJÆLPEVÆRKTØJER:

- **Dialog om resultater af måling:** Et dialogværktøj beregnet til fortolkning og viderebearbejdning af en undersøgelse i en gruppe. Kun aktuelt i situation A og B.
- **Liste over ideer til aktiviteter og løsninger:** Her kan du finde en række bud på konkrete løsninger.
- **Prioritering:** med dette redskab kan du skabe et systematisk overblik over flere aktiviteter eller løsninger og dermed skabe et mere klart grundlag for prioritering.



### VIDERE ARBEJDE MED TILTAG

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

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

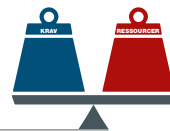
Vurder, hvordan I kan holde fast i forhold til de forskellige løsningsfora:

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

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

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

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



## Gode råd om sparringspartnere

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

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

### Forberedelse af møde med sparringspartner

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

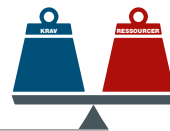
Fordelen ved at tage problemstillingen op med en sparringspartner (lederkollega, LTR eller coach) er:

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

### Tip til sparringspartner

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





## Gode råd om netværk

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

### Fremmende forudsætninger og overvejelser

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

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

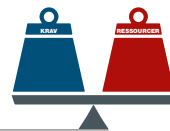
Et netværk kan fungere på mange måder og under mange forskellige forudsætninger. Det vigtigste er at få afklaret forventninger, rammerne og formålet på forhånd.

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

- Hvilken kompetence har netværket?  
Kan der træffes beslutninger på netværket, og hvortil går denne beslutningskompetence?  
Eller er netværket et forum, hvor lederne opkvalificeres og drøfter fælles udfordringer og muligheder?
- Hvordan behandler netværkets deltagere det, der kommer frem på netværksmøderne?
  - o Skal I aftale i slutningen af mødet, hvad der gerne må bringes uden for rummet, og hvad der skal blive i netværket kun som netværkets viden?
  - o Er det muligt at lave en generel aftale om, hvad der må bringes videre, og hvad der skal forblive i netværket?
- Hvem er deltagerne i netværket? Er det ledere på samme niveau, eller er der ledere fra forskellige organisatoriske niveauer? Er der flere ledelsesniveauer i netværket, vil det være særlig relevant at drøfte, hvordan magtrelationer og eventuelle interessenmodsatninger håndteres. Kan I fx aftale, at ledere fra samme organisatoriske lag en gang i mellem kan udveksle erfaringer inden for egen gruppe?
- Hvad er formålet med netværket – er det at:
  - o udveksle informationer
  - o støtte hinanden i faglige spørgsmål
  - o tage beslutninger om fælles udmeldinger
  - o andet
- Hvem sætter dagsorden? Er netværket fx oprettet til at behandle en bestemt problemstilling og nedlægges netværket, når problemstillingen er færdigbehandlet? Eller er det et løbende netværk?
- Hvilke forventninger er der til deltagernes bidrag – hvilken grad af forpligtelse fordrer deltagelse i netværket? Forberedelse, bidrag til dagsorden, holde oplæg for hinanden og/eller, at I på skift er tovholdere på de enkelte netværksmøder?
- Hvem planlægger, styrer og samler op? Går planlægningen på skift mellem medlemmerne af netværket eller beslutter deltagerne fra gang til gang, hvad indholdet af det kommende netværk skal være? Eller faciliteres netværket af den samme person – fx en ekstern facilitator eller LTR?
- Hvor afholdes netværket?
- Hvilke spilleregler skal der være for dialogen? Det kan være en god idé at begrænse antallet af spilleregler til 3-5 spilleregler. Det gør det nemmere at følge op på spillereglerne og dermed lettere at overholde dem. Begrænsningen kan fx ske ud fra en drøftelse af nedenstående eksempler på spilleregler.

### Et eksempel på spilleregler for dialog

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



# Redskaber til forløb på baggrund af undersøgelse

## Refleksion over resultater fra undersøgelse

### Hvad kan redskabet bruges til?

Dette redskab kan du bruge, hvis du gerne vil gå bag resultaterne af en undersøgelse.

### I hvilke situationer anvendes redskabet?

Redskabet kan bruges i forlængelse af trivselsmålinger, leder-APV, ledervurderinger eller lign. Det er primært tænkt som et redskab til forberedelse af et større, fælles møde, så du bliver mere afklaret på, hvad undersøgelsens resultater kan betyde. Redskabet kan også bruges på et ledermøde eller i et ledernetværk.

### Hvordan anvendes redskabet?

Undersøg følgende:

- Er der nogle spørgsmål/temaer, hvor det ser ud til, at det psykiske arbejdsmiljø er belastet?
- Er det områder, hvor du selv som leder oplever en belastning?
- Er det en belastning, som du oplever på samme måde som medarbejderne?
- Er det en belastning, som du oplever på en særlig måde, fordi du er leder?
- Viser resultaterne tegn på dårlig ledelseskvalitet? Er det generelt eller lokalt? Hvis generelt – kan det så skyldes organisatoriske forhold? Er det lokalt, er det vigtigt ikke at sidde alene med. Brug en sparringspartner til at blive klogere på, hvad det handler om. Bed også om støtte fra øvre leder.
- Kan du selv spille en rolle for at afbøde/forbedre nogle af problemerne? Giv dig selv lov til at tænke grundigt over dette. Det er svært at ændre på tingene, hvis du ikke er bevidst om din egen rolle i problemerne.

Overvej fx følgende i forhold til din rolle:

- Er din lederrolle og dine opgaver klare og gennemskuelige for dig?
- Er din lederrolle og opgaver klare og gennemskuelige for dem, du leder (medarbejdere eller ledere under dig)?
- Kender du forventningerne til dig blandt dem, du leder?
- Er det realistisk for dig at leve op til forventningerne?
- Er det behov for at afstemme forventninger?
- Er der behov for en afklaring om din rolle med ledelsesniveauet over dig?

Ved du, om du og medarbejderne har forskellige opfattelser af udmøntningen af din lederopgave, fx

- Tilstedeværelse.
- Støtte og sparring.
- Kommunikation – om hvad, hvor tit, hvordan.
- Rolle og styring af den daglige planlægning.

Kompetencer:

Oplever du dig klædt på til de opgaver, du skal løse? I en organisation under stadig forandring er der behov for at udvikle kompetencerne løbende

- o I forhold til personaleledelse generelt
- o Konfliktløsning
- o MUS-samtaler
- o Planlægning
- o Strategi og langsigtet planlægning
- o Virksomhedsplaner
- o Pædagogfaglig viden
- o Kommunikation med forældre.

Skriv dine tanker op undervejs – og tag stilling til, hvordan du vil bruge det på det møde, hvor undersøgelsen skal diskuteres.

## Fiskeben – analyse af årsager og konsekvenser

### Hvad kan redskabet bruges til?

Formålet er at få en dybere og mere nuanceret forståelse af en problemstilling, som påvirker jeres psykiske arbejdsmiljø. Det vil give jer et bedre grundlag for at udvikle løsninger eller forbedrende aktiviteter.

### I hvilke situationer kan redskabet anvendes?

Redskabet kan både bruges i en ledergruppe og individuelt – men virker bedst i en gruppe, da I bliver inspireret til at bygge videre på hinandens bidrag. Vær opmærksom på at vælge en problemstilling, der egner sig til værktøjet – dvs. det skal være noget du/I oplever som et problem, og hvor du/I mener det vil være givtigt at finde frem til problemets årsager og konsekvenser.

### Hvordan anvendes redskabet?

Tegn et diagram som nedenstående op på en tavle eller flipover.

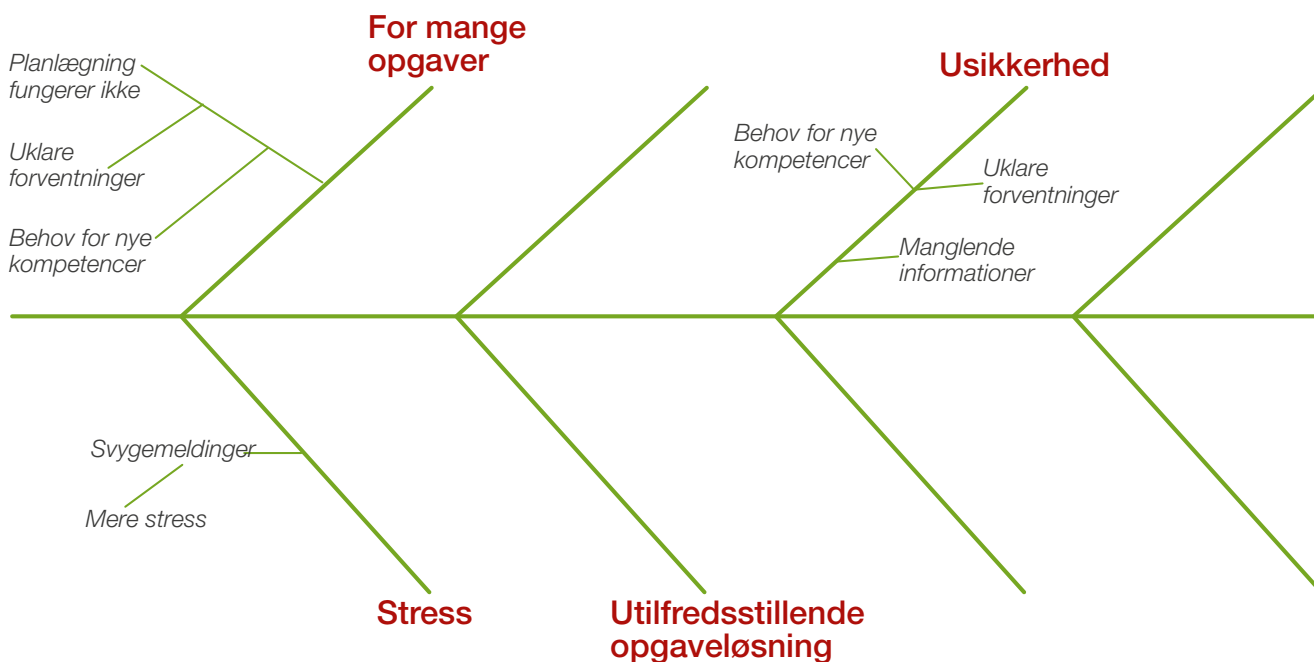
- Over strengen skal I registrere de årsager, I kan finde frem til.
- Under strengen registrerer I konsekvenser.

Find flere årsager til den primære årsag og flere konsekvenser til den primære konsekvens og bliv ved så længe, der kommer nye idéer til årsager og konsekvenser. Ofte kommer de nye og bedste idéer til sidst, fordi man starter med det, der ligger lige for, og fordi gruppens samlede association giver nye idéer. Målet er at få dannet et nuanceret billede. Det samlede billede af årsager og konsekvenser er et godt grundlag for videre arbejde med problemstillingen. Årsagerne giver viden og inspiration til, hvad der kan gøres for enten at løse et problem eller til at finde frem til hvilke ressourcer, der kan understøtte håndteringen af problemstillingen. Konsekvenser afklarer, hvor vigtigt det er at gøre noget ved problemstillingen.

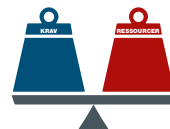
### Opsamling

- Hvad giver analysen anledning til?
- Er der behov for handlinger?
- Er der behov for at inddrage andre i kvalificering af løsninger og/eller i beslutninger om handlinger?

## Arbejdspress



Eksempel på begyndende udfyldelse for problemstillingen "Arbejdspress". En oplagt årsag er for mange opgaver, men hvorfor har du som leder for mange opgaver? Det kunne handle om planlægning, kompetencer og forventninger. Bemærk at der både kan være flere årsager til et problem, men der kan også være en årsag, der fører til flere problemer.



## Adskil fakta og følelser

### Hvad kan redskabet anvendes til?

Formålet med redskabet er at begrænse psykiske belastninger i forhold til problemstillinger, hvor du er følelsesmæssigt involveret og har vanskeligt ved at skille tingene ad og at se løsninger.

Metoden går ud på at hjælpe hinanden med at få adskilt, hvad der er fakta, og hvad der er følelser i forhold til en situation eller problemstilling samt i at se nye muligheder og løsninger. Redskabet er udarbejdet efter inspiration fra Gitte Hammerberg, Dilemmaøvelse.

### I hvilke situationer er redskabet egnet?

Situationen kan fx være en forestående organisationsforandring, hvor du er usikker på din situation, at du får pålagt nye opgaver, som er vanskelige at overskue omfanget af, eller der kan være udfordringer i samarbejdet med personalet eller forældre. Problemstillingen kan indebære dilemmaer, hvor der kan argumenteres både for og imod bestemte konsekvenser og løsninger og derfor er det vanskeligt at træffe beslutninger.

Problemet kan være generelt, fx at alle lederstillinger er i spil, eller det kan være enkelte ledere, som har behov for hjælp til deres problemstilling/dilemma.

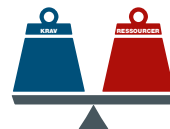
Vurder ud fra problemstillingen i hvilken sammenhæng, I vil bruge redskabet. Det kan være et ledermøde eller i et ledernetværk. Det kan også være mere uformelt – at I fx tager fat i en lederkollega og beder om hjælp til at finde hoved og hale i dilemmaet.

### Hvordan anvendes redskabet?

Der kan arbejdes med en eller flere problemstillinger. Enten sideløbende i mindre grupper eller fælles i plenum. Gruppen beslutter hvis problemstillinger, der skal arbejdes med, og der udpeges en interviewer. Øvrige deltagere er en del af et reflekterende team. I kan lave fire felter på gulvet (markeres med malertape eller to stykker tov i et kryds). De fire felter repræsenterer fire forskellige perspektiver på problemstillingen:

- Fakta om problemstillingen
- Lederens følelse og forestillinger i forhold til problemstillingen
- Lederens erkendelser og læring i forbindelse med arbejdet med problemstillingen
- Handlinger og løsningsmuligheder.

Under interviewet bevæger den interviewede leder sig rundt mellem felterne – afhængig af hvilket af de fire perspektiver, der tales ud fra. Det reflekterende team holder øje med, om der er overensstemmelse mellem det, den interviewede svarer, og det felt han/hun står i. Det synliggør og understreger fokus på hvert perspektiv, at den interviewede helt praktisk står i det felt alle skal koncentrere sig om. Ellers kan man nemt komme til at blande perspektiverne sammen. Teamet giver løbende tilbagemelding og bidrager i øvrigt med refleksioner, idéer og forslag, når intervieweren efterspørger det.



## Proces

Den leder, hvis problemstilling der skal arbejdes med, starter med at stille sig i fakta-feltet. Intervieweren interviewer ud fra nedenstående spørgsmål:

### Fakta:

- Hvad handler det om?
- Hvem er involveret?
- Hvad er din rolle i det?
- Hvor lang tid har det stået på?
- Hvad har du gjort hidtil?
- Hvilke andre facts har du brug for at fortælle?

### Følelser:

Den interviewede bliver bedt om at stille sig til følelses-feltet

- Hvad gør dilemmaet ved dig?
- Hvilke følelser vækker det i dig?
- Hvilke følelser vækker det mon i de andre involverede?
- Hvilke følelser kunne du tænke dig at have?
- Hvilke tanker og handlinger kan skabe de følelser?
- Hvem kan hjælpe og støtte dig til at komme videre med dilemmaet?

Det reflekterende team får tid til at formidle deres observationer om, hvordan det gik med at adskille fakta og følelser.

## Opsamling

Afklaring af, hvilke nye erkendelser og løsninger øvelsen, har givet anledning til. Intervieweren spørger den interviewede leder om, hvilke nye erkendelse denne har fået, og om der er opstået nye muligheder og idéer til handlinger. Her åbnes op for, at de øvrige deltagere kan bidrage med deres idéer og spørge ind til interviewpersonens egne erkendelser og løsninger. Endvidere kan der spørges ind til:

### Erkendelse og læring:

Den interviewede bliver bedt om at stille sig til erkendelses- og læringsfeltet

- Hvilke erkendelser får du øje på nu?
- Hvilken form for læring er ved at dukke op?
- Hvad siger de om dig?

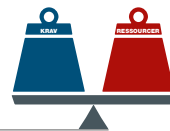
### Handlinger og løsningsmuligheder:

Den interviewede bliver bedt om at stille sig til handlings- og løsningsfeltet

- Hvad ville den bedste løsning være?
- Hvad kan første skridt være?
- Hvad kræver det af dig?
- Hvem kan støtte dig og hvordan?

Det reflekterende team fortæller, hvad de har observeret i forhold til erkendelse og handlingsmuligheder.

Seancen afsluttes med, at den interviewede fortæller, hvad han/hun har lært, og hvilke handlinger hun/hun vil igangsætte for at komme videre med dilemmaet.



## Dialog om resultater af måling

### Hvad kan redskabet bruges til?

Dette er et dialogredskab til fortolkning og viderebearbejdning af en undersøgelse (trivsel, APV, lederevaluering). Dialogredskabet hjælper med at:

- Give hinanden støtte og sparring til at arbejde videre med problemstillingerne. Redskabet kan være med til at sætte fokus på forklaringer, adskille årsager i rammer, kultur og lederadfærd samt synliggøre fælles udfordringer. Resultater af trivselsundersøgelser, APV og lederevalueringer kan være belastende for lederne fordi 'dårlige' resultater kan opleves som personlig kritik.
- Lave en fælles indsats i forhold til det, undersøgelsen har vist.

### I hvilke fora kan redskabet anvendes?

Redskabet kan anvendes i et ledernetværk, der vil støtte hinanden i forbindelse med fortolkning af undersøgelse. Det kan eventuelt også anvendes på ledermøde, hvor I i fællesskab skal tage stilling til undersøgelsens resultat. Vær i de tilfælde opmærksom på magtpositioner og intern konkurrence, som kan være hæmmende for dialogen.

### Fremmende forudsætninger

Behandling af resultater i fællesskab er sårbart. Det vil kræve en gruppe, der er trykke ved hinanden, da resultaterne jo kan variere fra enhed til enhed.

Derfor er det vigtigt meget tidligt at tage stilling til, hvordan I vil behandle resultaterne – som et samlet resultat eller enhed for enhed.

Det er vigtigt, at I sætter fokus på de temaer, som er udtryk for det fælles i jeres psykiske arbejdsmiljø, og som derfor kræver fælles ændringer af rammer eller lignende. De problemer, der er specifikke for en enhed, skal behandles dér.

### Hvordan skal redskabet anvendes?

#### Forberedelse

Mødet skal planlægges inden. Det kan være den gruppe, der sædvanligvis planlægger netværksmøder eller en til lejligheden nedsat gruppe. De gennemgår den fælles undersøgelse med henblik på at udvælge relevante temaer.

#### A. UDVÆLGELSE AF TEMAER

I tilfælde af generel medarbejderundersøgelse: Udvælg de temaer fra undersøgelsen, der kan handle om lederens arbejdsmiljø, og som handler om fælles forhold.

I tilfælde af lederundersøgelse: Udvælg temaer, som er vigtige at få udfoldet i en fælles dialog.

Disse temaer kan I lave på to måder:

- En ren kategorisering af temaer, fx rolleklarhed, støtte fra nærmeste leder, konflikter, forandringer.
- Udarbejd hypoteser om hvilke temaer, der er mest aktuelle i jeres område.

#### B. UDARBEJD SPØRGSMÅL TIL DIALOG – DE KAN FX LYDE SÅDAN

##### Diskussion i grupper

Udfold temaet:

- Hvad kan temaet mere konkret handle om hos jer?
- Hvem er involveret i problemstillingen?
- Hvad er konsekvenserne?
- Hvad kan årsagerne være?
- I hvor høj grad er det et vilkår eller noget, som I har mulighed for at ændre?
- Målsætning – dvs. hvad vil vi gerne opnå med en indsats?

Ideer til aktiviteter/handlinger, der kan skabe forbedringer:

- Kan problemet fjernes?
- Kan problemet mindskes?
- Kan problemet håndteres ved bedre kompetencer, bedre samarbejde, bedre kommunikation?

Aktører:

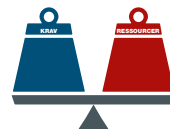
- Hvilke aktører kan bidrage til aktiviteter eller håndtering?
- Hvad er jeres ønsker til disse aktører?

Hvilke gode råd kan I give hinanden?

- Gode ideer og erfaringer med at håndtere krydspresset (fx krav fra øvre leder og forventninger fra medarbejdere).
- Gode råd til, hvordan I kan forberede jer på en samtale med øvre leder om problemet.
- Gode råd og erfaringer med at inddrage andre udefra.

Skriv følgende op på flipover:

- Tema
- Konsekvenser
- Årsager
- Løsningsforslag.



### C. LAV GRUPPER

Overvej altid, hvordan I kan sammensætte grupperne for at skabe mest tryghed og tillid. Det er forudsætning for at ville dele sine tanker og ideer. Når alle er blevet tilstrækkelig trygge i netværket, kan I evt. lave lidt mere udfordrende grupper.

Overvej, om alle grupper skal løse alle temaer – eller om I kan dele temaerne i mellem grupperne, så I får flere temaer mere grundigt bearbejdet.

### D. FORBERED DAGEN OG LAV DAGSORDEN

Selve dagen – kan fx indeholde følgende:

#### A. Præsentation af temaer

Præsenter udvalgte temaer og hør om alle synes, de er dækkende.

#### B. Gruppearbejde

Præsenter opgaven samt, hvordan I har sat grupperne sammen.

#### C. Opsamling

Alle præsenterer deres arbejde.

Hvad kan løses via en fælles indsats, fx:

- Fælles ønsker til rammerne for ledelsesarbejdet i kommunen.
- Ønsker om kompetenceudvikling.
- Ønsker om støtte i det daglige fra øvre leder.
- Kommunens/bestyrelsens udmeldinger til forældre om ressourcer og kvalitet.
- Andet.

### D. Individuelle handleplaner – to og to sparer med hinanden

Hvad kan jeg selv gå hjem og gøre nu?

- Ændret arbejdsdeling mellem leder og medarbejder.
- Afklare forventninger.
- Forberede møde med øvre leder: kompetenceudvikling, rolleafklaring, ressourcer, information, støtte.

### E. Fælles handleplaner

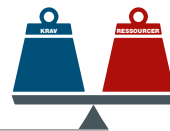
Hvis fx LTR eller andre kan gå videre med ideer til aktiviteter på vegne af ledergruppen?

- Hvad vil vi bringe videre?
- Er nogle forslag vigtigere end andre?
- Hvem er det vigtigt at involvere: Chefniveau, forvaltningsniveau, BUPL?

### F. Afslutning

Tovholder samler op og fortæller, hvordan de (og evt. andre) vil arbejde videre med handleplaner. Aftal, hvordan I kommunikerer og informerer undervejs i det efterfølgende forløb.





## Liste over ideer til løsninger og aktiviteter

### Organisatoriske ideer

- **To ledere på en enhed – en leder på to enheder**

I en situation med en enhed, der har særlige udfordringer, kan i fordele ledelsesressourcerne i en periode, så den enhed med udfordringer bliver bemanded med to ledere, der kan støtte hinanden, mens en tredje leder dækker to velfungerende enheder.

- **GLUS – Gruppe lederudviklingssamtale**

Gruppelederudviklingssamtaler kan være et forum, hvor lederne kan dele tanker og ideer til et bedre psykisk arbejdsmiljø.

### Uddelegering

- **Uddelegering af opgaver lederne imellem**

I kan i en samlet ledergruppe – inden for en større institution, klynge eller område – gennemgå arbejdsopgaverne og vurdere om nogle med fordel kan fordeles på en anden måde. Der kan være opgaver, som mange ledere løser parallelt, som måske kan løses af en person i stedet – eller der kan være opgaver, du sidder alene med, som du i en periode har brug for sparring til.

- **Uddelegering af opgaver/ inddragelse af medarbejdere**

Ikke alle ledelsesopgaver behøver blive løst af lederen. Overvej om nogle med fordel kan løses af medarbejderne.

### Coping-strategier

- **Selv skabe råderum**

En pædagogisk enhed pålægges mange opgaver. For at skabe luft kan I vurdere, hvilke der har en særlig betydning og om nogle kunne løses i andet regi eller udelades i en periode.

- **Aftalt frirum**

Er du som leder særligt presset i en periode, kan det være en ide at aftale et frirum med øvre leder, så du fritages for udvalgte opgaver i en periode og/eller bliver sat ned i arbejdstid.

- **Sætte tempoet ned**

Som leder kan du vurdere, om det er muligt at sætte tempoet lidt ned. Hvilke opgaver er det afgørende løses inden for et bestemt tidsrum, og hvilke er mindre afhængige af tid.

- **Justere ambitionsniveauet**

Vurder kritisk – evt. sammen med andre ledere i et leder-netværk – hvor ambitionerne stammer fra. Hjælp hinanden med at skrue ambitionerne ned, hvis det viser sig, at de tilgængelige ressourcer ikke svarer til ambitionerne.

- **Registrer din tid over en periode: Hvad bruger jeg min tid på?**

Skab overblik over, hvad tiden egentlig bliver brugt til ved at registrere de opgaver, du løser. Måske vil dette overblik vise dig, at nogle opgaver fylder for meget, er mindre vigtige eller kan løses af andre.

- **Se på/arbejde med egne coping-strategier**

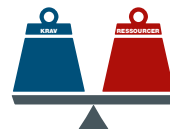
Vurder kritisk, hvordan du håndterer arbejdspress eller nye udfordringer. Vil du kunne agere anderledes og på en måde, der presser dig selv mindre?

### Håndtering af forandringer

- Tidsperspektiv og tempo er afgørende – lav en procesplan
- Søg inspiration gerne på metaplan/helikopterperspektiv
- Find hvis muligt, den overordnede forklaring på forandringen (meningen)
- Afprøv det nye i mindre skala
- Få overordnede til tage politisk ansvar for fx besparelser
- Vær forberedt på, at forandringer tager tid – få sat tid af til indkøring
- Brug kolleger til sparring – I har fælles udfordringer
- Se forandringer som et positivt vilkår
- Skab frirum, hvor det er ok at brokke sig som leder – forandringen bliver sværere at gennemføre, hvis personalet også skal rumme lederens frustrationer.

### Lederrollen

- Adskil lederen fra dig som person
- Vær bevist/bliv klar over din egen position i en ny lederrolle
- Vær realistisk – dvs. få et afklaret forhold til ledelsesopgavens afgrænsning i tid og rum. Du skal ikke være til rådighed 24/7. Sæt grænser for arbejdstid, weekend, ferier.



## Arbejdspres

- Tal med nogen, LTR, kollega, coach
- Vær opmærksom på at arbejdspress grundet i manglende 1) tid og 2) kompetencer kræver forskellig håndtering
- Uddeleger: vælg én ting, som du vil af med
- Planlægning er helt nødvendig: Skab en forventningsafstemning mellem opgaver og tid
- Vurder hvad der kan køre på rutinen uden meget stor arbejdsindsats
- Er du kørt fast i en problemstilling, hjælper det nogen gange at komme væk fra problemstillingen og tænke på noget andet.

## Andre idéer/ løsninger

- Prøv at få skabt opbakning fra forvaltningsledelsen
- Skab egen tid til ledertænkning
- Gør noget i fritiden, der skaber glæde – fiske, male, løbe, danse – og sørg for at sætte det i system.

**KRAV**

## Prioritering

### Hvad kan redskaberne bruges til?

Redskaberne kan bruges til at blive klogere på problemstillings betydning i forhold til det psykiske arbejdsmiljø samt til at få besluttet hvilken rækkefølge, problemerne skal løses i.

### I hvilke situationer er redskabet egnet?

Redskabet er velegnet, når man står med en række problemstillinger og ikke har mulighed for at gå i gang med dem alle på en gang fx i et procesforløb med kortlægning. I kan typisk bruge det på et ledermøde i forbindelse med behandling af trivselsmålinger, lederevaluering eller lignende målinger.

Man kan også bruge redskaberne til at prioritere blandt ideer til tiltag og løsningsforslag.

### Hvordan anvendes redskabet?

Her præsenteres to prioriteringsmetoder:

#### 1. Afstemning

List alle problemstillinger, som påvirker jeres psykiske arbejdsmiljø. Drøft hver enkelt problemstilling i plenum eller i grupper for at sikre jer en fælles forståelse af problemstillingerne.

Hver deltager får tre post-it sedler eller 'tre streger', som de kan sætte ved de problemstillinger/ løsningsforslag, de synes, er vigtigst. Post-it eller stregerne kan fordeles frit, fx tre på en problemstilling eller en på tre forskellige problemstillinger.

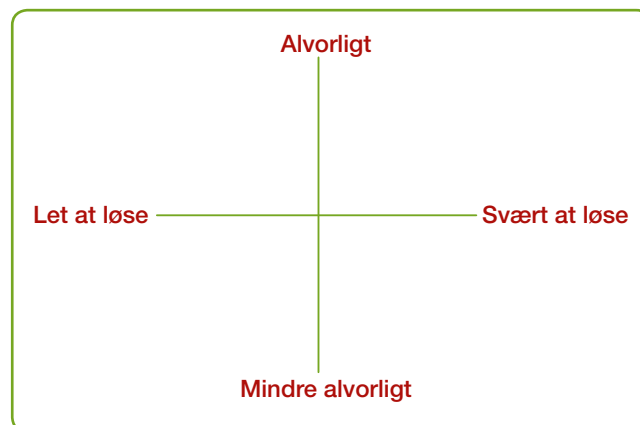
Herefter tæller man op hvilke problemstillinger, der har fået flest stemmer.

Kig kritisk på resultatet til sidst og vurder, om prioriteringen er fornuftig. Er der fx et tema, som ikke er prioriteret, som alligevel er vigtigt af forskellige årsager. Det kan typiske være en problemstilling, som kun vedrører få ledere, men som har alvorlige konsekvenser for disse ledere.

Hvis det handler om ideer til tiltag og løsninger, bruger I det på akkurat samme måde – nu bare med ideer i stedet for problemstillinger.

#### 2. Placering i figur – og herefter afstemning

En anden metode går ud på først at ordne problemstillinger i en figur.

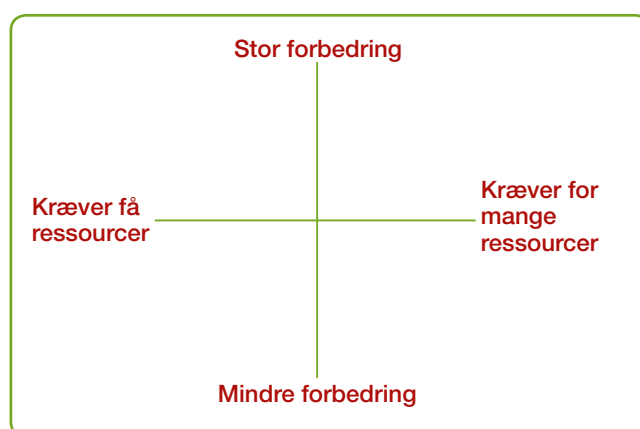


I kategoriserer jeres problemstillinger ved hjælp af figuren – dvs. efter hvor alvorlige, I vurderer, at de er og hvor svære, de er at løse. Således får I delt det hele op i fire kategorier, så det er nemmere at forholde sig til.

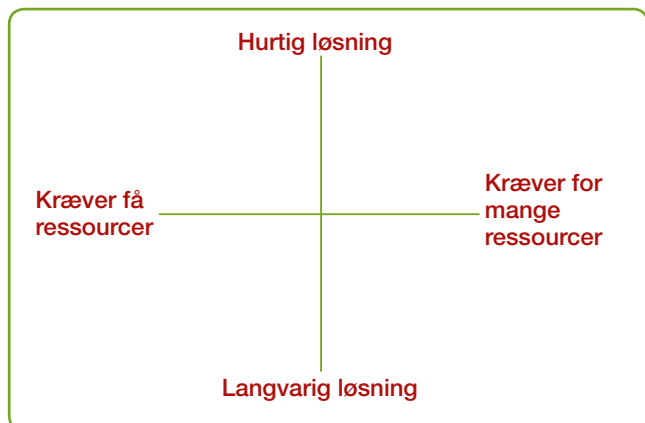
Herefter kan I prioritere på samme måde som ovenfor (post-it eller 'tre streger').

Er tiden knap kan den øvre leder i stedet efterfølgende samle op og prioritere i samarbejde med fx LTR eller andre repræsentanter. I de tilfælde bliver det vigtigt at aftale, hvordan alle bliver orienterede om, hvad der videre vil ske og faktisk sker.

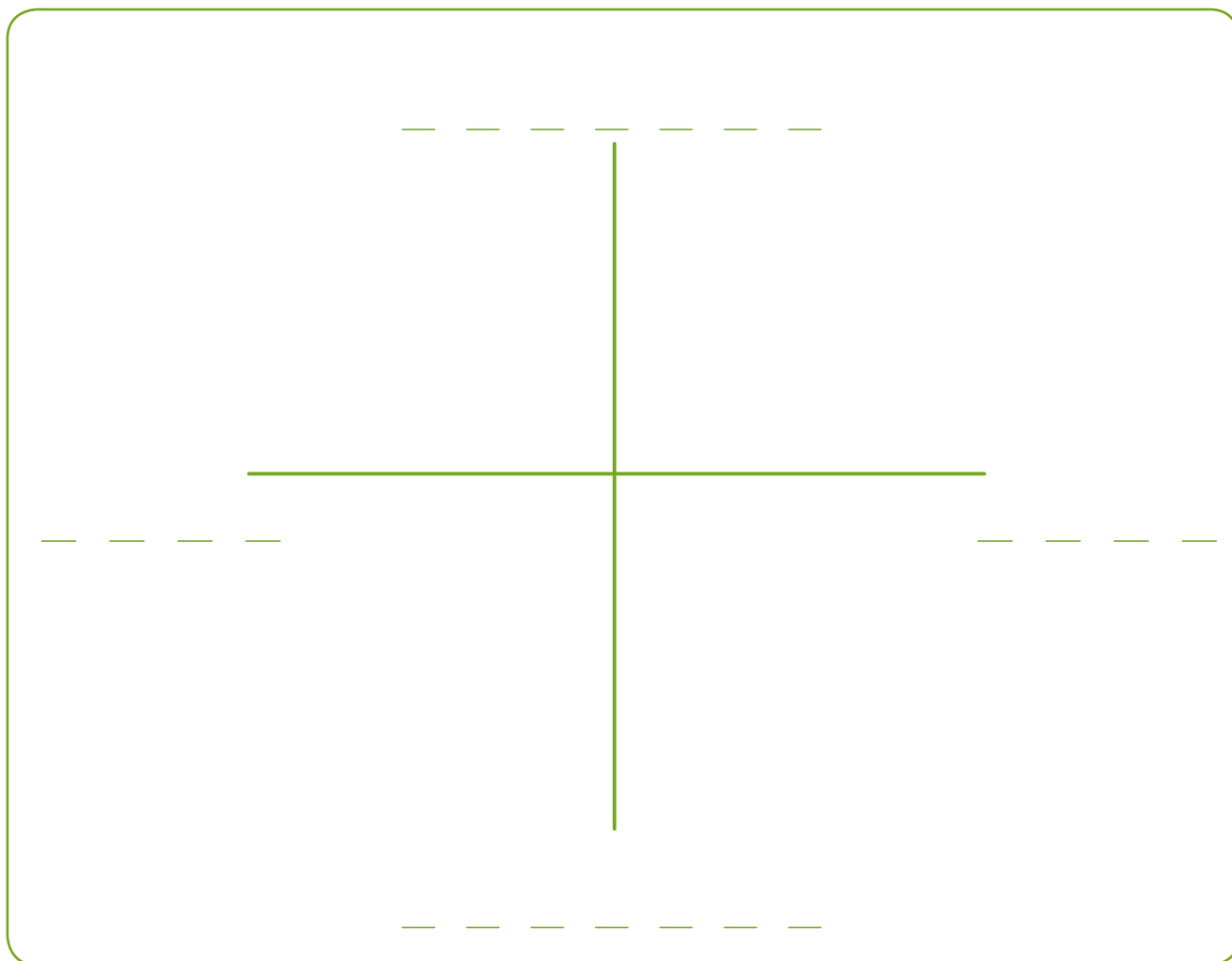
Hvis I vil prioritere løsningsforslag kan I i stedet fx bruge disse temaer i figuren.

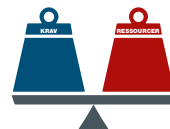


Eller



Fyld selv ud....





## Lederværktøj: Dit psykiske arbejdsmiljø

Ledernes psykiske arbejdsmiljø er forværret – det viser både undersøgelser og de mange historier om stress. Derfor har BUPL's Lederforening i samarbejde med TeamArbejdsliv udarbejdet et værktøj til ledere, som har brug for at udvikle og forbedre deres psykiske arbejdsmiljø.

Værktøjet tager afsæt i forskellige situationer, I kan stå i. Der er dukket et konkret problem op, som har betydning for jeres psykiske arbejdsmiljø, eller I har lige gennemført APV, som viser en række udfordringer, eller også er I blot motiverede for at forebygge jeres psykiske arbejdsmiljø uden en egentlig anledning.

Til de forskellige udgangspunkter er der knyttet en række konkrete redskaber, som I kan afprøve, indtil I finder det, der giver bedst mening for jer og hjælper jer videre mod et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Hvert redskab og forløb er grundigt forklaret og lige til at printe, så det kan fungere som guide eller tjekliste, når I går i gang.

December 2014

### **BUPL**

Børne- og Ungdomspædagogernes  
Landsforbund

Blegdamsvej 124  
2100 København Ø  
bupl.dk

ISBN: 978-87-7738-228-4