

## 1.2 Hvor ofte skal vi udarbejde en APV?

En APV skal gennemføres mindst hver tredje år.

Hvis der kommer ændringer af f.eks. organisationsstrukturen i kommunen, lederens jobindhold, fusioner mellem institutioner, forvaltning af budgetter eller lignende, skal arbejdspladsvurderingen gentages for at synliggøre ændringernes konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø.

BUPL anbefaler, at leder-APV'en gennemføres i samme takt som den gennemføres i institutionerne.

På den måde bliver udvikling og fokus på arbejdsmiljøet i ledergruppen holdt i live.

## 2.2 Hvad påvirker dit psykiske arbejdsmiljø?

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

### **Tænk på politikere/embedsmænd på topniveau og på overordnede mål og rammer**

- Hvordan er disse mål og rammer med til at bestemme målsætninger, som institutionen skal opfylde?
- Hvordan er de med til at styre rammer for pædagogik og ressourcer?
- Hvordan er dine muligheder for at påvirke rammerne?
- Hvor fri oplever du dig i udfyldelse af mål og rammer?

### **Tænk på dine relationer til nærmeste ledelse/forvaltning/bestyrelse**

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

### **Tænk på dine relationer til lederkolleger i kommunen**

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

### **Tænk på institutionen**

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

### **Tænk på dine relationer til personalet i institutionen**

- På hvilke måder fungerer jeres samarbejde?
- Hvordan opfyldes de gensidige forventninger?
- Hvordan vil du beskrive din lederrolle?
- Hvordan tror du, dit personale vil beskrive den?
  
- Føler du dig somme tider udelukket og isoleret i din rolle som leder?
- Skal du ofte "træde i karakter" på grund af problemer i personalegruppen? (konflikter, mobning, arbejdsmoral – faglige uoverensstemmelser m.m.)

### **Tænk på brugerne – børnene, de unge, deres forældre**

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

### **Tænk på dig selv**

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

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

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

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

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

## 2. Tjek det psykiske arbejdsmiljø

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

### Note:

1. At-vejledning. D.4.1. Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø

Spørgeskemaet med vejledning fås på Arbejdsmiljøinstituttet, [www.ami.dk](http://www.ami.dk)

Idékatalog: "Metoder og redskaber til at gennemføre arbejdspladsvurderinger". Arbejdsmiljøfondet 1995.

## 2.3 Dialog-metoden

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

dialog.

**SVAGHEDER:** Den er tidskrævende.

**EGNETHED:** Interviewmetoden er velegnet til mindre ledergrupper. Vil I gerne bruge metoden i en stor gruppe, kræver det blot, at I fordeler jer i mindre grupper på ca. otte personer.

Når I når frem til prioritering og udarbejdelse af handleplaner, må grupperne koordinere deres arbejde.

### DIALOGENS KENDETEGN ER:

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

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

### BESKRIVELSE

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

## 2. Tjek det psykiske arbejdsmiljø

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

Til interview er det en god ide at vælge den lederkollega, du kender mindst til. Det fremmer nysgerrigheden og interessen for, hvad den anden siger. Når du interviewer, skal du spørge ind til vedkommendes tanker og ideer og forholde dig nysgerrigt, accepterende og undersøgende. Du må ikke kommentere – selv om det kan være svært at lade være! Hvis I er et ulige antal i gruppen, kan en trepersoners gruppe gennemføre interviewdelen, hvor I skiftes til at være aktiv lytter.

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

### DEL I

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

### Støttespørgsmål

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

### DEL II

- Hvad er for dig de vigtigste ændringer i fremtiden?

### Støttespørgsmål

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

### Del III

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

### Støttespørgsmål

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

### INDIVIDUEL EFTERTANKE:

## 2. Tjek det psykiske arbejdsmiljø

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

### TILBAGE TIL GRUPPEN

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

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

### EMNE/PROBLEMSTILLING:

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

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

## 2.4 Delfi-metoden

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

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

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

### BESKRIVELSE

Forbered jer på arbejdet ved at sætte jer ind i metoden og materialet. Tidsrammen er afhængig af jeres

## 2. Tjek det psykiske arbejdsmiljø

forberedelse, hvor mange I er, og hvor langt I ønsker at nå med handleplanerne. Tidsrammerne nedenfor er derfor retningsgivende.

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

Se skemaet til delfi-metoden nederst i dokumentet.

## 2.5 Skema-metoden

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

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

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

### BESKRIVELSE

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

1. Vælg en tovholder, der sørger for, at I kommer gennem forløbet.
2. Uddel et skema (se næste sider) til samtlige i gruppen.
3. Udfyld skema individuelt.
4. Vælg en skriver, der samler de kommentarer, I har skrevet under hvert tema.

## 2. Tjek det psykiske arbejdsmiljø

5. Når alle har udfyldt skemaet, kan I vælge, at gruppen samlet foretager en optælling og prioritering af kommentarer ordnet under temaer. (rød, gul og grøn). Dialogen undervejs er vigtig.
6. I kan også vælge at 1-2 personer samler skemaerne ind og foretager samme optælling og sortering. Det kan i første omgang spare mødetid. Til gengæld skal der bruges mere tid ved den endelige prioritering og handlingsplan, da man ikke har udvekslet erfaringer undervejs.
7. Oplister fokuspunkter/problemfelter i prioriteret rækkefølge.
8. Udarbejder en plan for de prioriterede problemfelter og fortsætter som tidligere beskrevet med prioritering i gruppen og handleplan.
9. Søger evt. inspiration i emnerne i afsnittet "Inspiration til handling".

Se skema til skema-metoden nederst i dokumentet.

## 2.6 Fremtidsværkstedet

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

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

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

### BESKRIVELSE

Forbered jer til fremtidsværkstedet, hvor I vil arbejde med leder-APV'en. Alle sætter sig på forhånd ind i APV-materialet, metoden og de uddybende bemærkning i afsnittet "Inspiration til handling". I skal sørge for et godt mødelokale, hvor I ikke bliver forstyrret. I skal have masser af flipover, post-it eller lignende og tusser til rådighed.

I et fremtidsværksted skal den person, der styrer forløbet, helst ikke være en, der selv er en del af arbejdsfællesskabet og derfor involveret i gruppens evt. problemer. "Værkstedslederen" skal være godt kendt med metoden og være en god mødeleder.

Og I skal sætte den nødvendige tid af. Har I en god "værkstedsleder" og en tovholdergruppe, der skriver referat og følger op på handleplaner, kan et kort fremtidsværksted i en lille gruppe gennemføres på ca. tre effektive timer, hvor der bruges en time til hver af de tre faser. Det optimale er dog en arbejdsdag, hvor I bruger et par timer på hver fase. Det vil sikre konkrete handlingsplaner, også hvis flere mindre gruppers arbejde skal koordineres. Værkstedslederen fastholder jer på reglerne.

### FREMTIDSVÆRKSTEDETS REGLER:

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

## FREMTIDSVÆRKSTEDET BESTÅR AF TRE FASER

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

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

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

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

Proceduren er den samme som under kritikfasen. I brainstormer igen under de overskrifter, I har prioriteret at arbejde videre med. Det gælder om at slippe fantasien løs! I denne fase er det forbudt at tænke på praktiske forhindringer og økonomi. Alle kommer med ideer og stikord til plancherne. I kan vælge at lade de "temagrupper", der blev dannet under kritikfasen, arbejde videre med fantasifulde beskrivelser af arbejdspladsen. Gruppen plukker af de gode ideer, der er kommet frem i den fælles brainstorm. Grupperne udarbejder beskrivelser af ledergruppernes gode psykiske arbejdsmiljø, hvor samarbejdet fungerer, hvor information er i top osv. De gode historier fremlægges i plenum.

## TIL SLUT KOMMER VIRKELIGGØRELSEFASEN.

Hermed er grupperne tilbage i realiteternes verden. I sammenligner resultater af gruppearbejde 1 (årsag og konsekvens af problemerne) og gruppearbejde 2 ("billedet" af ledergruppens gode psykiske arbejdsmiljø). I stiller hinanden spørgsmål som: - Hvor stort er "gabet" mellem den kritiske beskrivelse og ønskebilledet af arbejdspladsen? Hvad kan realiseres? Kan dele af ideerne realiseres?

Når I er landet på de opgaver, I gerne vil realisere, udarbejdes konkrete handlingsplaner med angivelse af opgaver, ansvarlige og deadlines for opgaver.

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

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

Til sidst konfirmeres forslagene, og aktiviteterne lægges ind i en fælles aktivitetsplan, hvor der tages hensyn



## 2. Tjek det psykiske arbejdsmiljø

til tidsforbrug og rammer. I kan sikkert ikke sætte alt i værk på én gang, og aktiviteterne skal realistisk kunne gennemføres under hensyntagen til ledergruppens øvrige aktiviteter.

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

I skal nu stille jer spørgsmålene:

Hvad kan vi, og hvad gør vi?

### **Evt. supplerende litteratur:**

Jørgen Møller Christiansen og Hanne Nørby: **Psykisk arbejdsmiljø i praksis.**

**Metoder og værktøjer.** Personalestyrelsen, Finansministeriet. Centralorganisationernes fællesudvalg 2001.

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

Kan også hentes på Personalestyrelsens hjemmeside [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

## DELFI-SKEMA

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

1. Skriv minimum tre positive forhold ved dit psykiske arbejdsmiljø, og tre forhold som kunne forbedres/ændres.
2. Send dit skema videre til sidemanden, der sætter en streg ud for det udsagn, som hun er enig i og mener er vigtigt.
3. Når du har set alle skemaer og sat streger ved de udsagn, du er enig i, får du også dit eget skema igen med de andres streger.
4. Gruppen er klar til at arbejde med jeres psykiske arbejdsmiljø.

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

<b>2. PROBLEMSTILLINGER DER ISÆR VEDRØRER JERES LEDERROLLE PÅ EGEN INSTITUTION:</b> I afsnit 3 i dette hæfte er temaerne nedenfor beskrevet uddybende. Start med at læse afsnittet igennem. Er der nogle af stikordene under hvert tema, du gerne vil sætte fokus på, noterer du dem under <b>rød</b> , <b>gul</b> eller <b>grøn</b> kolonne.	<b>DET ER VIGTIGT</b> Her er et problem. Derfor skal vi sætte fokus på det nu.	<b>DET KAN VENDE</b> Her er et mindre problem.	<b>"DET KØRER"</b> Her er ingen problemer. Arbejdsforholdene fungerer godt.
<b>9. Samarbejde og kommunikation med medarbejdere.</b> Handler om, hvad I og jeres medarbejdere forventer af godt samarbejde. Åben kommunikation og anerkendelse af ansvar og roller på arbejdspladsen.			
<b>10. Konflikthåndtering.</b> Handler om, hvordan lederen oplever at være "klædt på" til at håndtere samarbejdsconflikter på arbejdspladsen.			
<b>11. Mobning.</b> Handler om, hvor udsat du oplever at være som leder. Om du har redskaber til at håndtere situationer med mobning på arbejdspladsen.			
<b>12. Vold og trusler om vold.</b> Handler om, hvorvidt du ofte skal håndtere vanskelige situationer på grund af vold. Om du selv som leder bliver truet. Om I har en voldspolitik i kommunen, der fungerer.			

Oplist fokuspunkter/problemfelter i prioriteret rækkefølge:

**Grøn.** "Det kører".

Her er ingen problemer. Arbejdsforholdene fungerer godt.

Emner i prioriteret rækkefølge: De emner, som de fleste har kommenteret, sættes som første prioritet, de der har fået næstflest som anden prioritet osv.

**Gul.** Det kan vente.

Her er et mindre problem.

Emner i prioriteret rækkefølge: De emner, som de fleste har kommenteret, sættes som første prioritet, de der har fået næstflest som anden prioritet osv.

**Rød** Det er vigtigt.

Her er et problem. Derfor skal vi sætte fokus på det nu.

Emner i prioriteret rækkefølge: De emner, som de fleste har kommenteret, sættes som første prioritet, de der har fået næstflest som anden prioritet osv.