



Værktøj 1

Tag lederfrakken på

Om hvordan du finder trivsel og glæde i jobbet som leder,
og hvordan du finder din egen personlige lederrolle



INDHOLD

Lederskabet - tag lederfrakken på	3
Klæd dig på til opgaven	4
Husk din egen trivsel	5
Din personlige lederrolle	6
Grænser og gråzoner	8
Leder for de tidligere kolleger	11
Forholdet til din egen chef	12
At lede dig selv	13
Ro og refleksion	16
Ledelsen og fagligheden	18



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

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

Julie Brabcova, billedkunstner



BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET
Social & Sundhed

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

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

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

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

Lederskabet - tag lederfrakken på

For at blive en god leder, skal du have mod og styrke til at sætte din vilje igennem og til at gå i spidsen. For at kunne holde balancen mellem mange modsatrettede krav, må du finde din egen personlige lederrolle. Du må tage lederfrakken på!

Hvis du skal trives med jobbet som leder, er du nødt til at træde ind i lederrollen. Det udfordrer måske både dig selv og de mennesker, du skal lede. Men der er mange metoder og værktøjer, som kan hjælpe dig til at nå målet.

Din egen trivsel er vigtig

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

Langt færre ledere er imidlertid lige så opmærksomme på, hvor vigtig deres egen trivsel og arbejdsglæde er, ikke bare for dem selv men for hele arbejdspladsen. Hvordan kan du som leder sikre, at du selv får et godt arbejdsliv? Hvordan får du plads og overskud til også at passe på dig selv – og ikke kun på dine medarbejdere?

Fire værktøjshæfter

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

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

Projekt 'Hjælp til selvhjælp for ledere'

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

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

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

De fire værktøjshæfter

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

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

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

Klæd dig på til opgaven

Som leder skal du både lede dig selv, lede andre og lade dig lede. Det er tre vigtige discipliner, hvor det sjældent er nok at være god til sit oprindelige fag og videreføre gamle vaner.

Hvordan bliver du klædt på til opgaven?

Den offentlige sektor synes at være i en permanent omstillingsproces, som stiller høje krav til lederrollen. Du skal kunne tænke strategisk, systematisk og serviceorienteret. Du skal sikre kvalitet i ydelserne og dokumentere den. Du skal rekruttere, fastholde og udvikle dit personale. Lederjobbet er et paradys for ildsjæle – og ambitioner er der nok af:

- ▶ At være en god rollemodel.
- ▶ At fastholde den faglige kvalitet og udvikling.
- ▶ At skabe et godt samarbejds-klima – og synliggøre arbejdspladsens resultater.
- ▶ At være loyal over for både brugerdemokratiet og din egen ledelse.
- ▶ At medinddrage personalet i beslutninger.
- ▶ At være den gode personaleleder, der tænker over medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde.

Du skal trives selv

Du skal også selv have et godt psykisk arbejdsmiljø. Hvis du ikke trives, påvirker det hele arbejdspladsen. Du vil også selv gerne lære, udvikle dig, uddanne dig – og du skal finde tiden til det hele. Hvordan bliver du klædt på til opgaven?

Lederuddannelse

En sammenhængende lederuddannelse er et af de værktøjer, der kan hjælpe dig til at møde de mange nye udfordringer.

Lederuddannelse står på mange offentligt ansatte ledere ønskeseddel. Men der er store forskelle på, hvem der får denne mulighed. Kun lidt over en 1/3 af de kommunalt og statsligt ansatte ledere har fået længerevarende kompetencegivende lederuddannelse, mens lidt over halvdelen af de regionale ansatte ledere har lederuddannelse. Mange ledere har væ-

»Der er mange muligheder, men jeg mener, det er mest fordelagtigt med coaching og supervision i forhold til de daglige opgaver samt de udfordringer, der ligger i nye strukturer. Man skal ikke tage en 'bevidstløs' diplomuddannelse, men læring om forvaltning kan være nyttig.

At arbejde med udvikling i lederteamet er vigtigt. Fælles kompetenceudvikling kan danne rollemodel for en lignende kompetenceudvikling i personalegruppen«.

Lars Holme,
leder, Ungdomsgården Hånbæk, Frederikshavn

ret i jobbet i mere end fem år, før de kommer i gang med en struktureret lederuddannelse (FTF undersøgelse 2007).

Coaching, netværk og udvikling

Kan du ikke få en længere lederuddannelse, må du gå andre veje. Det kan fx være coaching, deltagelse i netværk med andre ledere eller målrettet kompetenceudvikling på arbejdspladsen. Det vigtigste er, at du ikke føler, du står alene og isoleret med din lederopgave.

Måske er en god lederuddannelse et både-og. Jobbet som leder kræver den langsigtede tilegnelse af viden om rollen, om organisationen, om drift og økonomi m.m., men i høj grad også, at du arbejder med at udvikle din personlige tilgang til rollen.

Når den engagerede leder klæder sig på til lederjobbet, er uddannelse, coaching og netværk en god 'brandforsikring'.

Husk din egen trivsel

Alle ved, hvad det betyder – mange glemmer det – men ingen vil undvære det:

Glæden ved jobbet. Din egen trivsel er lige så vigtig som dine medarbejders. Så den skal også på din dagsorden. Gerne i samarbejde med dine lederkolleger

De fleste ved, at der er en sammenhæng mellem det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel, indbyrdes relationer og engagement i arbejdet. Det er også en stor del af din lederopgave at sørge for, at det psykiske arbejdsmiljø er godt på arbejdspladsen. Hylderne bugner med bøger om god ledelse, nye ledelsesteorier og metoder til at skabe et godt arbejdsmiljø og godt samarbejde med medarbejderne.

Men hvad med lederens trivsel og psykiske arbejdsmiljø? Her findes der langt færre undersøgelser, bøger og teorier. En af forklaringerne kan være, at mange ledere har den holdning, at ansvaret for deres trivsel, udvikling og engagement udelukkende er deres eget. Altså en del af lederjobbet.

Arbejdsglæde og energi

Ligesom mange andre ledere er du sikkert også engageret i din opgave og oplever langt hen ad vejen energi i ledelsesopgaven og arbejdsglæde når:

- ▶ 'Maskinen kører som smurt'.
- ▶ Medarbejderne viser tillid.
- ▶ Relationen til medarbejderne fungerer.
- ▶ Der kun er få syge og ingen, der siger op.
- ▶ Humor er en del af hverdagen.
- ▶ Borgere/brugere oplever kvalitet i ydelsen og en god service.

Der vil være perioder, hvor energien forsvinder. Hvis der mangler personale eller organisationsforandringer opleves formålsløse. Rammerne gør noget ved dit psykiske arbejdsmiljø, kulturen viser sig fra sin værste side. Kulturen gør noget ved dig.

Hvad gør 'lederkollektivet'?

Måske har I allerede sat fokus på ledernes eget psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads. Ellers er der god grund til at gøre det: Erfaringen viser, at dine lederkolleger oplever mange af de samme udfordringer, problemer og frustrationer, som dig selv. Sammen kan I finde en vej fremad.

Opgave i ledergruppen:

Fordele og barrierer

- ▶ Hvilke fordele er der ved, at I sætter jeres psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen?
- ▶ Er der ulemper?
- ▶ Hvilke barrierer forhindrer jer i at tage fat på opgaven? Hvordan kan de fjernes?
- ▶ Hvad skal der til for, at det bliver en fælles opgave for jer – i din ledergruppe?
- ▶ Hvad skal bringes videre til jeres ledelse?
- ▶ Hvad kan I hver især gøre for at styrke jeres eget psykiske arbejdsmiljø?
- ▶ Hvad kan I sammen gøre?
- ▶ Hvad skal gøres af den øverste ledelse eller arbejdspladsen som sådan?
- ▶ Hvad ligger uden for jeres muligheder og er givne vilkår, som I må acceptere?
- ▶ Kan I med fordel gennemføre en leder-APV. (Læs mere i værktøjshæftet 'Lederens eget APV')

»Har vi ikke alle set kolleger blive sygemeldt med arbejdsrelateret sygdom? Jeg har sat mig for at det ikke skal blive mig. Når vi skal sikre os alle et godt arbejdsmiljø, ser jeg mig selv som en del af 'os', og jeg må hele tiden være opmærksom på at have mig selv med i fokus på fx arbejdsmiljøet. (...) Jeg forsøger hen ad vejen at lytte til mig selv og prioritere plads til min egen trivsel, så jeg kan yde god lederkvalitet«.

Charlotte Norup,
afdelingssygeplejerske

Din personlige lederrolle

Der findes ikke længere en færdig lederrolle, man blot kan træde ind i. Heldigvis!

Der er ingen vej udenom: Du skal finde din egen, personlige måde at være leder på

For ikke så mange år tilbage var det givet, hvad der skulle til for at lede en institution, en sygehusafdeling, en skolefritidsordning, en tandlægeklinik eller en gruppe af fagprofessionelle. Formål og 'produkt' var nogenlunde givet, og det var situationen, der bestemte, hvilke håndgreb lederen skulle styre med, hvilken lederfrakke lederen skulle iføre sig.

I dag stilles der i højere grad krav til den personlige forvaltning af lederrollen. Arbejdspladser og organisationer er blevet mere ustyrlige. Lederrollen er i højere grad givet fri til, at du kan udfylde dit eget lederskab. Du skal selv prøve dig frem. I dag må du tage lederfrakken på og prøve, om du selv kan få den til at passe.

Offentlig leder

Der sker hele tiden forandringer på de offentlige arbejdspladser, og det kan i princippet betyde, at råderummet er større. Det, der fik stemplet 'god ledelse' i går, ser anderledes ud i dag. Det er en del af lederrollen at tackle forandringerne på arbejdspladsen. Det giver dig en mulighed for at præge kulturen, udviklingen og din egen lederrolle. Der er ikke nogle forbilleder, du skal ligne. Du skal ikke tage en rolle, du skal forme en rolle.

I det offentlige lederskab er det balancen, klarheden og din personlige definition af lederrollen, der skal lægges ind på hyldeerne.

Som offentlig leder er du ikke kun personaleleder. Du er også en leder, der opererer i et rum præget af medmennesker, hvor omsorg, udvikling, sygdom, liv og død er en del af hverdagen. At påtage sig denne rolle betyder, at du også påtager dig at være leder for de vanskelige samtaler med pårørende/klienter, du er afdelingens eller institutionens minister for eksterne anliggender, og du er bindeled mellem politiske mål og daglig drift.

Find din personlige rolle

Du skal finde din egen rolle. Der er ikke en færdig rolle at træde ind i. Du skal 'træde i karakter' ved selv at skabe rollen. Opgaven, organisationen og din personlige tilgang skaber rollens indhold.

Som ny eller ung leder kan du ofte mangle en rollemodel. Din leder var måske af en anden generation eller havde en anden lederstil. Historie og kultur har ændret sig, og der er kommet et nyt syn på, hvordan man skal være som leder i social- og sundhedssektoren. Du ønsker sikkert både at bevise din rummelighed og skabe et godt psykisk arbejdsmiljø for dine medarbejdere. Hvor går du hen og får inspiration og vejledning til det? Coaching, sparring og netværk med andre ledere er vigtige redskaber, som kan hjælpe dig til at finde din egen vej at gå.

Lederrollen – en balancegang

Er du ny i lederrollen, kan det være en balancegang at finde sig selv mellem det fri råderum og vanskeligheden ved at finde ud af, om 'det nu er godt nok'. Der er ikke nogen facilitet. Du kan måske ikke bruge det forbillede, du selv har oplevet som medarbejder.

Undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø viser, at netop rolleklarhed tit hænger sammen med uklare lederforventninger. Det kan være med til at give stress. Derfor skal du også finde en balance mellem, hvad du selv vil med lederjobbet, og hvad din ledelse forventer af dig.



Opgave i ledergruppen:

Find jeres personlige lederrolle

Coaching og netværk kan være en god støtte, når du skal reflektere over netop din personlige lederrolle. Prøv sammen at finde de metaforer, der passer til jeres lederrolle, hver især. Håndboldcoachen? Landhusmøderen? Jongløren? Gartneren? Eller ...?

- ▶ Hvad kendetegner din lederrolle?
- ▶ Hvordan har lederrollen indflydelse på, hvordan du tackler forandringer, udfordringer og modstand?

- ▶ Hvad kan du via din lederrolle tilbyde dine medarbejdere? Dine lederkolleger? Din organisation?
- ▶ Hvilke muligheder medfører din personlige lederrolle? Hvilke udfordringer/trusler?
- ▶ Hvordan vil du gøre din rolle synlig for omgivelserne?
- ▶ Hvad understøtter rollen? Hvad vil du gerne have mere eller mindre af?

Den spillende træner

»Min lederrolle er som Erik Veje Rasmussens. Han er en rigtig medspillende håndboldtræner. Når han løber med på banen, har han gjort det klart for sine spillere, at det ikke er hans præstationer, der skal diskuteres. Han er ikke med for at konkurrere om en plads på holdet – han har fortsat rollen som træner. Sådan kan jeg lide at se mig selv i lederrollen«.

Løbslederen

»Jeg ser mig som leder af en væddeløbsbane. Jeg sørger for, at vejen er god og målet tydeligt. Jeg sørger for de velforsynede pitstop – hvor der kan hentes energi og ressourcer. Deltagerne kører selv, og de har selv ansvar for, at vognene er køreklare«.

Landhusmøren

»Min rolle passer godt med en landhusmors. Hun styrer husholdningen og gårdens regnskab med hård hånd og har styr på medhjælperne. Der er en gårdbutik, der skal passes, en urtehave, der skal luges, og frugter, der skal plukkes og frys ned. Hun skal stort set være alle vegne«.

Jongløren

»Ligesom jongløren skal jeg have mange bolde i luften på en gang. Men det skal også være sjovt. Jeg skal holde tungen lige i munden. Jeg kan lide at spille sammen med andre – kaste boldene til medarbejderne og stole på, at de griber dem«.

Hvad er din egen rolle?

Grænser og gråzoner

Lederjobbet er måske et af de jobs, hvor det kan være sværest at trække grænser. Men det er nødvendigt. Grænserne har betydning for din trivsel, både på arbejdspladsen og privat

Mange ledere tager arbejdet med hjem, enten konkret til skrivebordet eller mentalt, fordi der altid er for mange bolde, der bliver hængende i luften. Men grænsen mellem arbejde og privatliv er blot én af mange afgrænsninger, du er nødt til at foretage som leder:

- ▶ **Arbejdsliv og privatliv.** Hvornår er du på arbejde, og hvornår er du fri for arbejde og kan hellige dig dit privatliv? Hvor går grænsen?
- ▶ **Profession og ledelse.** Hvordan trækker du grænsen mellem din profession og din ledelsesopgave? Hvornår er du læge, lærer, pædagog eller faglig kollega? Og hvornår er du leder?
- ▶ **Leder og kollega.** Hvordan håndterer du at lede gamle kollegaer? Hvordan trækker du grænsen mellem at være en støtte i det daglige arbejde, men også at skulle træffe beslutninger og uddelegere?
- ▶ **Leder og leder.** Hvad betyder din egen chef for din trivsel? Hvor går grænsen mellem dit og dine overordnedes ansvar og kompetencer?

Ubalance mellem arbejdsliv og privatliv

En ud af fire ledere vurderer selv, at de ikke har en god balance mellem privatliv og arbejdsliv. Det viser en undersøgelse foretaget af Lederne i 2005 om lederes Work Life Balance. Jo mere tid, der bruges på lederjobbet – jo større ubalance er der mellem arbejdsliv og privatliv. Af de ledere, der arbejder mere en 48 timer om ugen, oplever næsten halvdelen en ubalance. De mangler simpelthen tid til andet end arbejde, og det går ud over aftener og fri-weekender. De har en oplevelse af aldrig at holde rigtig fri.

Nogle grupper er berørt langt mere end andre. En arbejdsmiljøundersøgelse foretaget af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, i 2005 viser, at en fjerdedel af lønmodtagerne generelt oplever, at arbejdet tager så meget tid, at privatlivet lider under det. De grupper, der oplever flest problemer, er chefer, akademikere, arbejdsledere, folkeskolelærere samt pædagoger, der arbejder i døgninstitutioner.



To steder på én gang

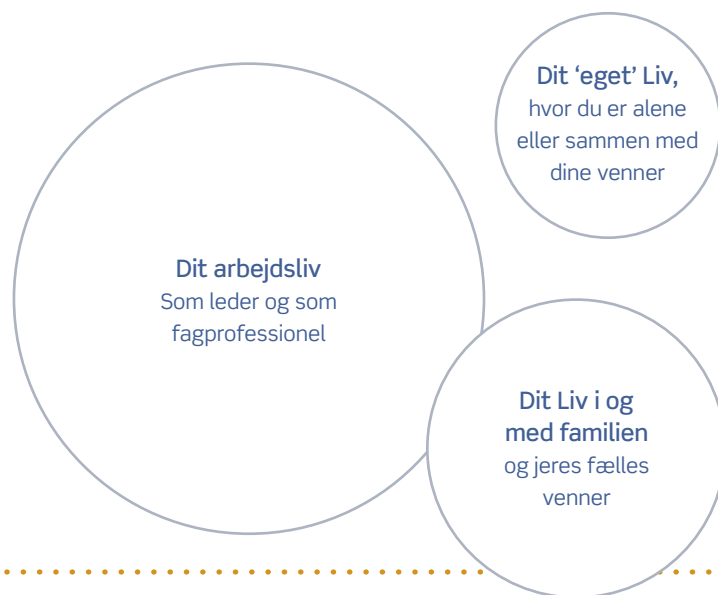
»Mange føler, at de forlader deres arbejdsplads for tidligt, men alligevel kommer for sent hjem. Man skulle altså egentlig være to steder på en gang. Når man direkte spørger ansatte, om de oplever dette krydspres, svarer 29 %, at det sker ofte eller jævnligt. Konflikten mellem arbejde og privatliv er altså blevet et meget udbredt fænomen på det danske arbejdsmarked«.

Tage Søndergård Kristensen
professor, Nationalt Forskningscenter for
Arbejdsmiljø, NFA

Resultater fra Det Danske Ledelsesbarometer fra 2005 viser, at de ledere, der oplever ubalance, har sværere ved at fokusere på én ting ad gangen, og at ledere i ubalance har tendens til stress.

Der er hjælp at hente i BAR Social & Sundheds materialer om arbejdstid, fx værktøjspakken 'Arbejdstid og fritid - et spørgsmål om balance'. Se mere på www.etsundtarbejdsliv.dk.

Der er både en balance og en synergieffekt mellem dit arbejdsliv og privatliv.



Tid og energi

Der er to forklaringer på, at konflikten mellem arbejde og familieliv for alvor har vist sig i de senere år:

- Flere og flere får grænseløst arbejde, hvor arbejdstiden breder sig ud over alle døgnets timer og ugens dage. Som leder i social- og sundhedssektoren kan man arbejde både hjemme og på arbejdspladsen. Driftsopgaverne samt alt det andet daglige arbejde udfylder nemt al tiden på arbejdspladsen. Derfor er det nærliggende at tage 'kontorarbejdet' med hjem.

På den måde kan lederarbejdet nemt blive grænseløst. Både mænd og kvinder oplever 'tidskonflikten': At arbejdet tager så meget tid, at det går ud over privatlivet (NFA 2005). Jo mere der bliver arbejdet, jo større bliver tidskonflikten. Mens de fleste grupper arbejder 37 timer om ugen på papiret, så er den faktiske arbejdstid mellem 42 og 48 timer for chefer, arbejdsledere og andre med flydende arbejdstider.

- Lidt flere kvinder end mænd oplever en 'energikonflikt': At arbejdet tager så meget af energien, at det går ud over privatlivet (NFA 2005). Det gælder især kvindelige ledere, der arbejder på fuld tid. (Det Danske Ledelsesbarometer fra 2005)

Bryd mønstrene

Skal kulturen ændres, så der gives plads til familien, fritiden og dit personlige frie rum, kan det kræve et mønsterbrud.

- Mønsterbrydere kan holde hinanden fast i fx at gå hjem til tiden, sige nej til sene møder, træffe beslutninger på de møder, der er midt på dagen, osv.
- Mønsterbrydere er gode rollemodeller for medarbejderne.
- Mønsterbrydere tør sige højt, at privatlivet også er vigtigt. Fungerer privatlivet, fungerer ledere og medarbejdere bedre på arbejdspladsen.

Hvordan ser dine 'liv' ud?

Din livserfaring, din alder, dit familieliv og din arbejdserfaring har betydning for, hvor store hver af dine 'livscirkler' er lige nu. De ændrer sig gennem livet. Men der skal altid være plads til både arbejdet, familien og dit eget liv. De tre cirkler skal ikke nødvendigvis være totalt adskilte. Erfaringer og sociale relationer fra den ene sociale sfære kan give inspiration og energi til de andre.

Personlig opgave:

Dine egne "livscirkler"

Tegn og reflekter over dine tre 'livscirkler'.

- Hvor meget fylder de hver især i dit liv lige nu?
- Hvor meget fylder dit job i ferier og på fridage? Har du nogle principper på området?
- Hvordan styrer du omfanget af dine arbejdsopgaver?
- Har du rammer for arbejdsmæssig brug af e-mails og mobiltelefon i privaten?
- Er du tilfreds med balancen mellem arbejdsliv og privatliv, eller er der noget, du kunne tænke dig at ændre på?
- Hvad eller hvem vil evt. kunne hjælpe dig til en bedre balance?
- Hvordan vil du gerne have, at cirklerne fordeler sig om 5 år?
- Hvad skal der til for, at det lykkes?



At indrette privatlivet

- ▶ Afstem forventninger internt i familien. Hvad forventer de af dig – og hvad forventer du af dem?
- ▶ Arbejd med fælles karriereplan (familie-arbejdsliv). Er du i et parforhold, hvor I begge vil skabe udvikling i jeres arbejdsforhold, er I nødt til at aftale hvordan.
- ▶ Planlæg hverdagen. I en moderne familie skal der stram kalenderstyring til – lige som på jobbet. Også i privatlivet er det mest givende at skiftes til de rutineprægede og de spændende arbejdsopgaver.
- ▶ Inddrag resten af familien. Børnene har mange ressourcer, som måske ikke bliver brugt.
- ▶ Vær opmærksom på, at der er forskellig opgaveintensitet i forskellige dele af din/jeres karriere (rejser, møder, konferencer). Det kræver forståelse og anerkendelse.
- ▶ Skal hverdagen med lange transporttider, fleksibelt arbejde og et travlt familieliv hænge sammen, kan du/I blive nødt til at finde hjælp. Familie, venner og praktisk hjælp.
- ▶ Formaliser din hjemmearbejdstid. Opstil rammer for hvor og hvornår, der arbejdes.
- ▶ Lad være med at tro, at du kan give flere ting energi samtidig. Så hellere lukke døren til arbejdsværelset – og besvar de mails, du alligevel ikke kan lade være med at svare på. Giv ungerne lektiehjælp fuld koncentration. Sluk mobilen, når du har besluttet dig for, at i aften skal du og din partner se hinanden dybt i øjnene
- ▶ Overvej, hvordan du i dit privatliv kan se og mærke, at du har en god balance mellem dit arbejde og privatliv.

»Jeg synes, jeg er god til at fastholde balancen. Jeg tager selvfølgelig videnskabelige artikler, dokumenter, budgetter m.v. med hjem. Men jeg har også mange praktiske gøremål i hus og have, på den måde veksler jeg mellem opgaverne. Jeg finder ro og tilfredsstillelse på denne måde og sørger for struktur i fordelingen af opgaver. Jeg arbejder meget, fordi det er sjovt! Tidligere i travle perioder, da der var hjemmeboende børn, sørgede jeg da for, at jeg og familien fik fælles oplevelser, rejser m.v. sammen. Det blev prioriteret højt«.

Karsten Nielsen.
ledende overlæge, Aalborg Sygehus

»Med hjælp fra en coach har jeg fået tre redskaber, der hjælper mig med at få styr på balancen mellem arbejdsliv og privatliv:

1. Prioritering af de daglige udfordringer – noter hver dag, hvad du skal nå i dag eller i morgen. Du må kun notere 3 opgaver som skal nås – 3 for dig personligt, 3 for dit arbejde.
2. Tag dig selv i ed, når du sætter et mål. Sig det højt overfor medarbejdere, familie eller andre, der er omkring dig - det forpligter.
3. Vægt aftaler med dig selv og din familie lige så højt som andre opgaver. Det er svært, hvis du altid er på, altid forventes at tage din telefon, altid er klar til at tage de opgaver og byrder, ingen andre påtager sig frivilligt«.

Marie Jensen,
leder af et privat plejefirma.

Læs hele artiklen på www.etsundtarbejdsliv.dk

Hvordan kan du sætte rammer om dit arbejde?

- ▶ Forsøg at holde fast i en struktur og planlæg arbejdsdagen så godt, som det er muligt.
- ▶ Sæt rammer i forhold til hjemmearbejde og brug af kommunikationsmidler (telefon og e-mails) m.m.
- ▶ Tænk alternativt om ledelse. Hav mod til at dele ansvar og opgaver med andre.
- ▶ Accepter, at der ikke er tid til alle opgaver.
- ▶ Overvej, hvordan du i dit arbejde kan mærke, at du har en god balance mellem dit privatliv og dit arbejdsliv?

Leder for de tidligere kolleger

At lede tidligere kolleger er en særlig udfordring, som kræver, at du kan balancere mellem forskellige roller og forventninger

Når du bliver leder for tidligere kollegaer, opstår en særlig udfordring i dit lederskab. Følelserne eller det irrationelle kan træde frem og dominere dine ellers rationelle handlinger. Formelt er jeres indbyrdes roller og relationer ændret, den dag du tager lederfrakken på. Dine ord får en anden vægt, og dine informationer bliver tolket, vendt og drejet meget mere end tidligere.

Men tilbage er gamle forventninger, fortrolighed, historier og måske venskaber. Dine tidligere kollegaer har ofte set frem til, at du blev leder. De var måske med til at pege på dig i sikker forvisning om, at stemning og trivsel ville blive god, når du blev leder.

»Jeg er i gang med at 'opdrage' gamle kolleger til ikke at ringe i tide og utide. Jeg siger fra og fortæller, at det kan vi snakke om, og det vil jeg ikke snakke om. Det kan koste nogle venskaber, men det følger med«.

Tove Boysen,
køkkenleder i Aabenraa Kommune

Ubehagelige beslutninger

Du skal af og til træffe ubehagelige beslutninger, som ændrer på jeres indbyrdes relationer og roller. Som tidligere kollega ved du, om der er uheldige rutiner eller urimelige vaner. Du ved, hvem der snyder på vægten, og hvem der måske har tilkæmpet sig særlige fordele hos den tidligere leder. Som ny leder skal du tage hånd om problemet, og du risikerer at blive meget upopulær hos den ene, men måske populær hos de andre.

At træde i karakter

Inden du valgte lederjobbet på den arbejdsplads, hvor du har gamle kollegaer, har du sikkert på forhånd overvejet, hvad det kom til at betyde at 'træde i karakter' som leder.

Men det er ikke altid, dine kolleger har gjort sig lignende overvejelser.

Afsæt tid på sidelinjen til omhyggeligt at informere dine medarbejdere om:

- ▶ Hvordan du vil prioritere din tid og dine opgaver.
- ▶ Fortæl om, at du vægter personaleledelse højt.
- ▶ Fortæl også om, hvad der kræves af tid og ressourcer til de generelle lederopgaver.

Netværk og coaching

Både coaching og netværk med andre ledere kan give dig overskud, så du bevarer arbejdsglæden ved at have fået et job, du synes er spændende. Den tid, du bruger på det, får du tilbage!

Ind og ud af lederrollen

På mange arbejdspladser vil du som leder indgå som en del af normeringen. Det kan være svært at finde tid til ledelsesopgaven. Og det kan være svært at trække en skarp grænse mellem dine forskellige roller. Medarbejdere vil opleve, at du går ind og ud af lederrollen. De oplever måske, at de har fået den gamle kollega tilbage – eller de oplever, at den 'kontrollerende' leder er på arbejde.

Overvej, hvordan du kan balancere rollen – og fortæl medarbejderne om dine overvejelser. Vær opmærksom på, at det er i de første måneder, du tillægger dig vaner og normer, som er svære at komme fra igen.

At lede 'gamle' kolleger kræver selvindsigt, åbenhed om din forvaltning af rollen og åbenhed mod en ny type kollegagrupper – lederkollegerne.

Forholdet til din egen chef

Som leder bliver du også ledet. Du skal foretage et rolleskift, hvor du skal lægge din egen lederfrakke og lade dig lede. Det kræver gensidig respekt og tillid, og det kræver et klart billede af beslutningsprocesserne

Det kan stjæle meget arbejdsglæde, hvis det er uklart, hvor ansvaret ligger, og hvordan beslutningsprocesserne i organisationen forløber.

Hvornår forventes det, at du kommer med input og giver dit besyv med? Hvornår forventer du, at du har den fulde kompetence? Hvornår ligger beslutninger udelukkende hos din chef?

Du vil som regel opleve, at de formelle retningslinier er i orden. Du ved, hvor opgaven med strategisk ledelse ligger, og hvor opgaven med det operationelle er placeret. I hvert fald formelt og på papiret. I praksis er kompetence og beslutningsprocedurer ofte mere uklare.

Få klare aftaler med din chef. Hvad forventer I af hinanden? I må begge arbejde på at give slip, give et mandat fra jer og vise tillid til, at den anden løser den opgave, som I har aftalt.

Hvad forventer du som leder af din chef?

- ▶ Faglig og social støtte.
- ▶ Anerkendelse af min indsats.
- ▶ Fælles refleksion over, hvad jeg kan gøre anderledes og hvordan.
- ▶ En lederudviklingssamtale, der giver mig nye perspektiver og følges op.
- ▶ Uddannelse og udvikling.
- ▶ Klarhed over, hvor vores kompetenceområder adskilles, og hvor de krydses.
- ▶ Hvis jeg savner nogen af tingene, kan jeg bede om dem!

Hvordan kan du som chef støtte dine egne ledere?

- ▶ Balancér mellem på den ene side at være der og støtte – og på den anden side lade lederen finde sine egne ben.
- ▶ Vis din leder tillid – helst så tydeligt, at det også bliver synligt for din leders medarbejdere.

- ▶ Balancer mellem at vise tillid, støtte og kontrol. Selv om du tror, at lederen kan klare det selv (og vil selv), skal det altid følges op med personlig støtte og sparring.
- ▶ Skab det tillidsfulde rum, der giver plads til, at lederen også vil åbne sig og bede om hjælp, når der er vanskeligheder. At det ikke opleves som et svaghedstegn.



»Det er vigtigt for mig, at jeg kan mærke deres tillid og tro på, at jeg kan løse opgaven – at de har betroet mig kompetencen til at træffe beslutninger og bakket op om den beslutning, som jeg nu engang har truffet. Min dialog og sparring med mine overordnede er med til at bringe ensomheden ud af mit arbejde og skaber rum til personlig og faglig udvikling«.

Eva Christensen,
afdelingsleder, autismecentret afd. Orehoved

Se historiestafetten på www.etsundtarbejdsliv.dk

At lede dig selv

Du kan styrke din egen trivsel og arbejdsglæde ved at skærpe din opmærksomhed på, hvad der giver og dræner din energi og ved at prioritere dine opgaver

Lyt til din indre stemme

At lede er slet og ret at lytte.

Ikke til stemmer i tiden. Ikke til trends.

Ikke primært til andres tanker.

Men lytte til sin egen indre stemme.

Ole Fogh Kirkeby i 'Ledelsesfilosofi'

At lytte og være en del af en dialog er en vigtig del af ledelse. Når du lytter til dig selv, kan du ikke undgå at lytte til alt det, du også er en del af: Stemninger fra den organisation du er leder for, den virksomhedskultur du er en del af – og det 'andet liv' du lever, når du har fri.

At lytte til dig selv, er starten på at lede dig selv. Din personlige 'lederskabelse' er en fusion mellem din personlige tilgang og de forventninger, omgivelserne har til din lederrolle.

Mange ledere involveres i evalueringer og vurderinger af deres ledelse. Hvad tænker medarbejderne? Hvad tænker de øvrige lederkollegaer? Hvor langt mener topledelsen, du er fra organisationens mål?

Men hvad føler og tænker du selv? Der, hvor du begynder at foretage en kritisk selvevaluering, er du klar til at begynde at lede dig selv.

At lede dig selv kan være en ustyrlig opgave, hvis ikke du har fokus på holdepunkterne: Tilgængelighed, tilrettelæggelse og tid.

Personlige strategier

Mange ledere prioriterer ikke deres egne behov. Langt de fleste skal have en meget god begrundelse for at bruge tid på sig selv og deres egen ledelse – og dermed bruge tid på netværk, coaching og refleksion. Som leder er det vigtigt, at du husker at tænke mere på dig selv. Du har behov for det som menneske, men det gør dig også til en bedre leder.

Dine personlige strategier for, hvordan du kan lede dit eget arbejdsliv, kan fx tage udgangspunkt i tilgængelighed og i tilrettelæggelse af arbejdsdagen.

Tilgængelighed:

- ▶ Giv plads til møder - vær tilgængelig for dine medarbejdere på velkendte tidspunkter, fx først eller midt på dagen.
- ▶ Sæt rammer for tilgængelighed – og meld ud, hvornår din dør er åben, og hvornår du ikke vil forstyrres.

Tilrettelæggelse:

- ▶ Læg koncentrationskrævende arbejdsopgaver i ydertimer.
- ▶ Ryd skrivebordet for småopgaver med det samme.
- ▶ Planlæg næste uges opgaver på ugens sidste arbejdsdag.
- ▶ Vær bevidst om, at du må vælge og dermed også fravælge.

Om den tid der kommer ...

En anden vigtig strategi handler om at prioritere din tid. Selv med god hjælp fra Einsteins relativitetsteori kan vi hverken hoppe frem eller tilbage i tiden. Heller ikke få den til at gå i stå, selv om det sommetider kunne være rart at få en ekstra time i døgnnet.

En afrikansk talemåde lyder, at tiden kommer til dig, den går ikke. Hvis du skal arbejde med dit eget tidsskema, er første skridt at holde op med at ærgre dig over den tid, der er gået, og det, du ikke har nået. Start i stedet dit eget tidsregnskab og beslut dig for, hvordan du bedst mulig kan bruge den tid, der kommer. Læs mere om tid og prioritering på næste side.

Personlig opgave:

Prioriter din dag

1. Få overblik:

- Hvor meget af din tid disponerer din organisation over? (De definerede generelle og fagligt professionelle ledelsesopgaver).
- Hvor meget af din tid disponerer din chef/ledelse over? (Møder, samarbejde, uddelegerede ledelsesopgaver).
- Hvor meget tid disponerer medarbejdere/samarbejdspartner over? (Møder, information, hjælp og støtte)
- Hvor meget tid disponerer du selv over? (Arbejde/familie/fritid).

2. Refleksion:

- Hvad fylder for meget? Hvem har aben? Kan den flyttes?
- Kan dine opgaver deles med andre?
- Hvilke opgaver er 'skal-opgaver', som er en central og uundgåelig del af dit lederjob?
- Hvilke opgaver er 'kan-opgaver', som måske kan være spændende og udviklende, men som du kan udskyde eller afvikle, hvis du virkelig vil?

3. Strategier

- Sig nej før det vokser dig over hovedet.
- Udskyd ikke det planlagte, tag én ting ad gangen.
- Vær ikke perfektionistisk.

»Der er et evigt dilemma mellem henholdsvis at skulle være 'driftsleder', faglig udvikler, organisatorisk formidler og at skulle passe det arbejde, der ikke er lederarbejde. Jeg er ifølge min funktionsbeskrivelse ansat som afdelingsleder 12 timer om ugen, resten af de 37 timer som konsulent på 'lige fod' med mine medarbejdere/kolleger. Der går imidlertid meget mere tid med ledelse og samtidig skal konsulentjobbet passes«.

Thorbjørn Madsen,
afdelingsleder, Center for Døve, Odense

»Jeg går op på kontoret, men kan kaldes akut. Men jeg tager også arbejde med i tasken hjem. Der er ro derhjemme, når børnene sover. Jeg arbejder med at sætte grænser for arbejdet. Hvorfor gør jeg det? Der er ingen belønning – ingen gulerod. Jeg får ingenting for ekstraarbejdet«.

Hanne Toft-Andersen,
afdelingssygeplejerske, Odense Universitets
Hospital



Hvad bruger du tiden på?

Brug skemaet på næste side til at få overblik over din tid.

Overvej:

- Hvor mange ugentlige timer når du op på? Hvor lang arbejdstid synes du selv, du bør have? Hvad er forventningen til din arbejdstid fra dine medarbejdere og dine egne overordnede?
- Hvilke opgaver glæder du dig til? Hvilke giver ny energi? Og hvilke dræner din energi?
- Hvilke opgaver vil du gerne bruge mere tid på? Eller mindre tid på? Er der aktiviteter, som helt skal ud af dit skema?

Fremtiden:

- Hvilke aktiviteter og opgaver kommer der flere af? Hvilke kommer der færre af? Hvad ønsker du selv?
- Hvad skal/kan du uddelegere?

Hvad vil du prioritere?

- Vælg 3 aktiviteter ud, som giver dig positiv energi. Hvad er det du brænder for? Hvad/hvem medvirker til, at det fungerer godt? Hvilke omprioriteringer skal du foretage for, at de får lov til at blive fastholdt, evt. udviklet?
- Vælg 3 aktiviteter ud, som dræner dig for energi. Hvad er årsagen? Bruger du for meget tid på dem? Brænder du inde med gode ideer, fordi der er noget galt i forhold til samarbejdspartnerne? Er der for meget, der er udenfor din indflydelse? Er de nødvendige? Kan du omstrukturere dem? Hvem kan du uddelegere til?
- Hvis du vil have plads til at fordybe dig i faglig udvikling eller ledelsesudvikling, hvad vil du så prioritere? Hvordan? Hvornår? (Orlov, projekter, uddannelse, coaching osv.).

Ro og refleksion

Hvad gør du for at finde arbejdsro til dine ledelsesopgaver og lukke af for forstyrrelser?

Det bedste er selvfølgelig, hvis roen til arbejdet kan findes på arbejdspladsen i arbejdstiden. Men der er mange arbejdspladser, hvor det er vanskeligt at forlade taburetten. Så må du finde andre løsninger, samtidig med at du forsøger at holde styr på dit tidsskema. Sport og andre fritidsaktiviteter kan bruges til mental udluftning fra det, der trænger sig på af uløste opgaver.

Læs her, hvad en række ledere har gjort for at skabe tid og ro til refleksion:

»Det sker, at jeg vælger at booke min egen mødekalendar i to timer til et møde med mig selv ved Vesterhavet. Før mente jeg, at ture ved vandet eller i skoven burde planlægges i fritiden. Men i dag har jeg tit oplevet, hvad en tur ved vandet midt på dagen kan gøre ved mit arbejdsmiljø: Når jeg vender tilbage til kontoret, oplever jeg, at arbejdet glider lettere, og at jeg kan træffe beslutningerne (også de hårde) på en anden og bedre måde«.

Hanne Frostholt,
køkkenchef, Sydvestjysk Sygehus

Se historiestafetten på www.etsundtarbejdsliv.dk

»Jeg arbejder på ikke at blive ædt af jobbet. Jeg tager opgaver med hjem for at få skrivero og går til gengæld lidt før om fredagen. Jeg starter altid dagen med at have tjek på, at alle vagter er dækket ind. Det giver ro. Jeg læser kun mails først og sidst på dagen. At runde dagen af på den måde giver ro, det er også vigtigt at holde fri og være noget for sin familie for at kunne samle energi til næste dag. At forebygge udbrændthed«.

Dorte Hauge,
afdelingssygeplejerske, Bispebjerg Hospital

»Jeg møder tidligt om morgenen kl. 7.00, så er der mindst 1 time, hvor jeg ikke bliver forstyrret af telefoner og medarbejdere. Derefter er der en time, inden der kommer patienter, der er så tid til div. administration. Jeg er på kontoret med lukket dør, når jeg vil have ro. Derefter har jeg patienter. Sidst på dagen beskæftiger jeg mig med rutineprægede ting. Men der kan alligevel være mange ting, der 'kværner rundt i hovedet' sidst på dagen på vej hjem. Jeg tager visitationer med hjem til gennemgang om fredagen«.

Lau Mikkelsen,
tandlæge i omsorgs/specialtandplejen i Horsens Kommune

Selvrefleksion

Arbejdsglæde – livsglæde

- ▶ Hvad er du optaget af, når du er i dit 'es' på jobbet?
- ▶ Hvem er med til at give dig arbejdsglæde?

Fordyb dig

- ▶ Gå en tur – gerne ude i naturen, hvor dine ører kun bliver forstyrret af fuglene og øjnene af horisonten
- ▶ Kig på dine fødder. Det er dine nærmeste undersåtter. Er de i ro, er du sikkert også!
- ▶ Hvornår har du sidst været 100% koncentreret om én ting? Prøv!

- ▶ Hvornår har du sidst (på en fridag eller i en ledig time) lavet ingenting?
- ▶ Tæl til 10 og tænk på, hvad du er i gang med, før du fjerner 'optaget' skiltet – eller åbner mailen.

Sæt dig et mål

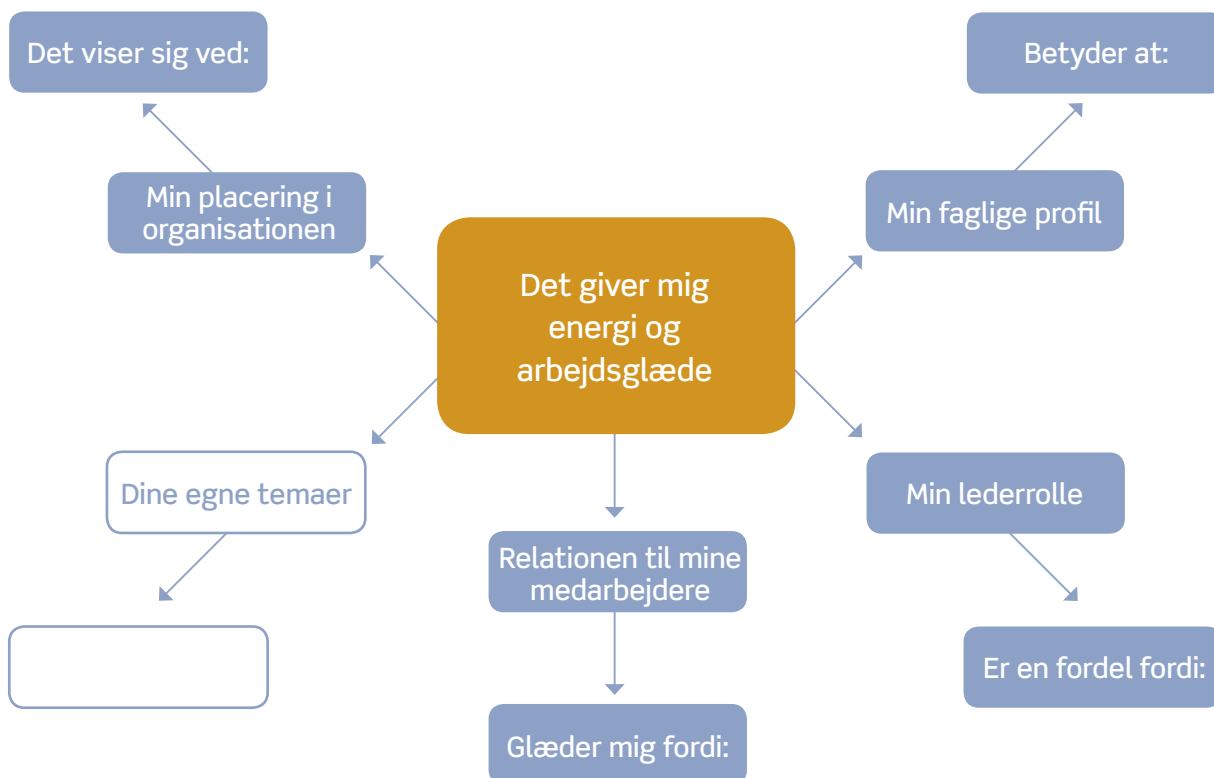
- ▶ Hvad skal du opdyrke – have mere af – for at fremme din trivsel og glæde?
- ▶ Lav en plan: Hvad du vil om 1/2 år, om 10 år – og med livet?

Personlig opgave:

Hvad giver dig arbejdsglæde og energi?

Tegn din egen mindmap. Skriv de ting ind, der giver dig energi og arbejdsglæde. Tænk videre og skab dig et overblik over det, som giver energi i jobbet: Hvordan viser det sig? Hvordan mærker jeg det? Hvordan ser andre det? Hvad betyder det osv.

Tag papiret frem, når du synes, at dine lederopgaver er for meget 'op ad bakke': Er der noget, du kan gøre mere af for at genfinde arbejdsglæden? Tag det evt. med som input til jeres leder- eller netværksmøde.



Ledelsen og fagligheden

Er du faglig leder, eller er det selve ledelsen, der er dit fag? Hvordan balancerer du mellem de to poler? Svaret påvirker din lederrolle på forskellig måde i forskellige organisationer

Skal sygehusene ledes af læger og sygeplejersker eller af DJØF'ere? Skal professionelle administratorer med i ledelsen af dag- og døgninstitutioner, eller er det en opgave for folk med en pædagogisk faglig baggrund?

Din faglige kultur kan ikke undgå at præge dit ledelsesarbejde og den måde, du fylder din lederrolle ud på. Hvis du kommer 'indefra', vil du bevare fx din pædagogiske, social- eller sundhedsfaglige tilgang til arbejdet med den etik og de normer, der følger med. Hvis du kommer 'udefra', vil du på samme måde bringe en faglig optik med dig ind i lederjobbet.

Fagprofessionel eller generalist?

Mange foretrækker at blive ledet af en fra egen faggruppe, men i takt med at organisationerne ændrer karakter, ændres også kravene til lederskabet. Det er ikke tilstrækkeligt at være fagprofessionel. Det er heller ikke nok at være 'generalistleder'.

De fleste i social- og sundhedssektoren mener, at man skal have en fagprofessionel uddannelse for at være leder, fordi man skal lede egne eller beslægtede fagfæller. Holdningen er, at den faglige viden skal stå centralt i ledernes vidensgrundlag.

Denne viden skal suppleres med generel viden om ledelse, men der er forskellige holdninger til, hvad der er nødvendigt. Den faglige udviklingsleder foretrækker mere faglig specialisering, mens andre ledere lægger mere vægt på indsigt i politik og forvaltning, økonomi og drift, organisationsudvikling og kommunikation osv.

Der knytter sig normer og holdninger til kernekompetencerne i alle faglighederne – og de kan smitte af på personaleledelsen. Din faglighed har betydning for dig og din lederrolle. Er det detaljer eller helhedssyn, 'fejlfinding' eller forebyggelse, støtte og selvstændiggørelse, der er dit fags fokus?

Den fagprofessionelle fælde

Den faglige viden kan være med til at skabe respekt og forståelse hos medarbejderne. Her er det en opgave at balancere og trække grænser, så du ikke ryger i den fælde, hvor du overtager dine medarbejders opgaver eller involverer dig på detaljeplan.

Risikoen er, at du kommer til at konkurrere med medarbejderne på faglighed eller gør dig populær for at undgå konflikter. En anden risiko er, at der bliver for lidt tid til administrativ, økonomisk og strategisk ledelse. Der bliver lagt til i dit tidsskema – og det kan stresse.

Den generalistiske fælde

Den generelle leder, som kommer ind fra andre brancher eller uddannelser, kan bringe nye synsvinkler og ledelseskompetencer med sig. Men omvendt kan du være fremmed over for arbejdspladsens faglighed, etik og normer. Risikoen er, at du ikke bliver accepteret og respekteret af medarbejdere og lederkolleger og derfor bliver isoleret i organisationen.

»Ønsker og behov fra ansatte og nødvendige prioriteringer i sundhedssystemet gør, at de sundhedsfaglige ledere spændes ud mellem den faglige verden og den generelle ledelsesverden, med de modsætninger der kan ligge i lederrollen«.

Peter Krag Jespersen,
lektor ved Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning,
Aalborg Universitet

Hybridledelse - find balancen

Som leder vil du ofte kunne være spændt ud mellem den faglige verden og den generelle lederverden. Når de to verdener står over for hinanden, kan en af dem komme til at dominere den måde, man udfører sin ledelsesrolle på.

Det kan enten føre til en ubalance eller føre til, at en ny form for ledelse opstår, hvor de modsatrettede krav kan mødes. Lederen bliver bindeled mellem de professionelle faggrupper og den generelle ledelse. Afdelingslederen fungerer som formidler og kommer til at stå med et ben i hver lejr og har viden om forskelle i metoder og synspunkter.

At være bindeled kræver en udvikling af særlige kompetencer. Du skal kunne forstå, oversætte og formidle begge veje. Den ny lederrolle skal kunne agere i begge verdener og koble de to verdener sammen, udvikle synergi og nye former for ekspertise. Det bliver til en slags hybridledelse midt mellem det faglige og det generalistiske. Det er en udfordring at skulle håndtere det dilemma, der kan være indbygget i den nye lederrolle.



Her kan du få mere viden

Gode hjemmesider

www.etsundtarbejdsliv.dk

BAR Social & Sundheds hjemmeside om godt psykisk arbejdsmiljø har et stort afsnit om 'Hjælp til selvhjælp for ledere' samt værktøjer om bl.a. stress og værdsættende samtale.

www.lederweb.dk

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

Litteratur om ledelse

Kirkegaard og ledelse. Andersen, Kirstine. Frydenlund 2004.

Ledelse i refleksive processer. Andersen, Frode Boye m.fl. JCVU forlag 2006.

Lederskabelse - Det personlige lederskab. Helth, Poula (RED). Forlaget Samfundslitteratur 2006.

Mellem Profession og management. Jespersen, Peter Kragh. Handelshøjskolens Forlag 2005.

Ledelsesfilosofi. Kirkeby, O.E. Forlaget Samfundslitteratur 1998 (citater fra side, 251).

Let vejen for de nye ledere. Klange, Peter. Væksthus for ledelse 2005.

God energi i ledelse. BAR Finans/Offentlig Kontor & Administration 2001.

Ledelse af skolens læringsarbejde i Skolen som Lærende Organisation. Møller, Jorunn. Klim 2003.

Lederens psykiske arbejdsmiljø

Stress hos ledere i Danmark. Ledernes Hovedorganisation 2002.

FTFs lederpejlinger - se www.ftf.dk

- ^a Lederpejling 1. Job, uddannelse og udvikling 2003.
- ^a Supplerende analyse til Lederpejling 1. Kvinderne på de ydmyge lederposter 2004.
- ^a Lederpejling 2. Ledelse af forandringer 2003.
- ^a Lederpejling 3. Fire temaer om profession og livscyklus 2003.
- ^a Lederpejling 4. Hvad gør lederjobbet attraktivt? 2004.

Undersøgelse af lederes syn på deres arbejdsvilkår. Ledernes Hovedorganisation 2005.

Work-Life Balance - specialanalyse fra det danske Ledelsesbarometer 2005.

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

Socialpædagogernes Lederpejling 2003.

Landsdækkende undersøgelse af danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø. NFA 2005.

Lange og skæve arbejdstider - Kan øget indflydelse bedre balancen? Artikel i Arbejdsliv, februar 2007.

Arbejdstid. Hvem har skæve arbejdstider, og hvordan er balancen mellem privatliv og arbejdsliv? Hermann Burr og Karen Albertsen. NFA 2005.



Tag lederfrakken på

For at blive en god leder skal du have mod og styrke til at sætte din vilje igennem og at gå i spidsen. For at kunne holde balancen mellem mange modsatrettede krav må du finde din egen personlige lederrolle. Du må tage lederfrakken på!

Læs her om, hvordan du klæder dig på til lederrollen og hjælper dig selv på vej mod din personlige lederrolle. Du får ideer og metoder til at styrke din arbejdsglæde og modvirke de ting, som dræner din energi. Læs også om at sætte grænser, om at beskytte privatlivet og om at blive en god rollemodel.

Fire værktøjshæfter fra BAR Social & Sundhed

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

- ° **Ledere i netværk** - om at etablere og udvikle netværk med andre ledere.
- ° **Ledercoaching** - om coaching som metode og om at vælge sin egen coach.
- ° **Lederens egen APV** - om at kortlægge og udvikle lederens eget psykiske arbejdsmiljø.

De kan købes i Arbejdsmiljøbutikken, www.arbejdsmiljobutikken.dk eller hente dem elektronisk på hjemmesiden www.etsundtarbejdsliv.dk



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

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

Varenummer 152066. Køb dette hæfte i www.arbejdsmiljobutikken.dk. Prisen er 30 kr.

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

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

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