

# Ledelse uden grænser

Syv råd til ledere om at skabe trivsel i det grænseløse arbejdsliv



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



Stress



**Ledelse uden grænser**

Syv råd til ledere  
om at skabe trivsel  
i det grænseløse arbejdsliv

© Væksthus for Ledelse  
og Det Personalepolitiske Forum  
September 2008

Projektledelse:  
Flemming Blønd, KL  
Pia Jørgensen/Marie-Louise Holck Christensen,  
Danske Regioner  
Mads Ole Dall, KTO/Perspektivgruppen

Redaktion:  
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:  
Karen Krarup

Tryk: Scanprint

978-87-92002-88-4  
978-87-92002-89-1-pdf

*Tak til projektets følgegruppe og til de forskere samt ledere, tillidsvalgte og HR-chefer i kommuner og regioner, der via fokusgruppeinterview har bidraget til projektet med deres viden og erfaringer.*

# Indhold

## Introduktion ..... 4

## 1. Det grænseløse arbejdsliv ..... 6

## 2. Syv råd til lederen om at skabe trivsel ..... 10

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Gør hverdagen tilpas forudsigelig ..... | 11 |
| Hold snor i ambitionerne.....           | 12 |
| Vær tydelig i dine signaler .....       | 14 |
| Træd konstruktivt ind i konflikter..... | 15 |
| Dosér involveringen.....                | 16 |
| Vis anerkendelse løbende .....          | 17 |
| Tag hånd om din egen trivsel .....      | 18 |

## Ekstra materiale:

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Dialogmetoder om trivsel og stress.....     | 20 |
| Læs mere om ledelse, trivsel og stress..... | 22 |
| Publikationer fra Stressprojektet.....      | 24 |
| Interviewpersoner.....                      | 25 |
| Arbejdsmiljørådets "seks guldkorn" .....    | 26 |

# Introduktion

Det moderne arbejdsliv betegnes ofte som "grænseløst". Hvor, hvornår, hvordan og hvorfor arbejdet skal udføres, er ikke længere så entydigt som i industrisamfundets æra. Det gælder ikke længere blot for en lille gruppe af "vidensarbejdere", men for det store flertal af lønmodtagere på det danske arbejdsmarked.

Der er ingen tvivl om, at mange medarbejdere og ledere oplever, at det grænseløse arbejde giver dem større frihedsgrader og større ansvar og indflydelse på eget arbejde. Både danske og internationale undersøgelser viser således, at danskerne er særdeles tilfredse med deres arbejdsliv.

Men medaljen har en bagside. For nogle kan det være svært at håndtere de nye grænseløse arbejdsformer. Ikke alle trives med selv at definere deres opgaver og sætte grænser for eget arbejde. Dét er efter alt at dømme en af de vigtige årsager til, at stadig flere ledere og medarbejdere balancerer på kanten af stress.

Dette hæfte sætter fokus på, hvad man som offentlig leder kan gøre for at fremme trivsel og reducere stress i en organisation, hvor arbejdet bliver stadig mere grænseløst. For ledelse er formentlig den enkeltfaktor, der betyder mest for trivsel på arbejdspladsen. God ledelse spiller derfor en nøglerolle i enhver indsats mod stress. Sat på spidsen: Meget stress kan ledes væk.

Hæftet henvender sig til ledere, HR-konsulenter og SU og MED-udvalg på de kommunale og regionale arbejdspladser. Målet er dels at give ledere ny inspiration til ledergerningen, dels at lægge op til en balanceret debat om det grænseløse arbejdes fordele og ulemper, når det gælder trivsel og stress.

Hæftet bygger på en række interview med forskere samt ledere, tillidsvalgte og HR-chefer i kommuner og regioner. Herfra stammer også de citater, der gengives undervejs i hæftet. En liste over interviewpersonerne findes bagerst i hæftet.

## Sådan er hæftet bygget op

Del 1 giver en bred definition af begrebet grænseløshed og beskriver kort, hvad grænseløsheden betyder for lederrollen og ledelsesvilkårene for offentlige ledere.

Del 2 opstiller syv gode råd til ledere om at skabe trivsel i det grænseløse arbejde – herunder hvordan man som leder varetager sin egen trivsel og forebygger stress hos sig selv.

Bagerst i hæftet findes en litteraturliste og en kort introduktion til en række dialogværktøjer, der kan bruges i organisationens fælles arbejde med at drøfte og håndtere trivsel og stress. Værktøjerne er mere udførligt beskrevet på [Personaleweb.dk](http://Personaleweb.dk) og [Lederweb.dk](http://Lederweb.dk).

## Del 1

# Det grænseløse arbejdsliv

Begrebet "det grænseløse arbejde" optræder hyppigt i debatten om det moderne arbejdsliv. Ofte bruges det til at betegne arbejdskulturen *for særlige grupper* som fx ledere og højtuddannede, der ikke skelner mellem arbejde og fritid. Men definerer man grænseløsheden bredt, er næsten alle lønmodtagere berørt af den – nogle mere end andre. En LO-undersøgelse har således vist, at mere end 90 pct. af LO-lønmodtagere har et arbejde, hvor grænserne er flydende på en eller flere af de måder, der indgår i følgende brede definition af grænseløshed<sup>1</sup>:

1. **Tidsmæssig og rumlig grænseløshed:** En del af arbejdet kan udføres når som helst og hvor som helst. Det indebærer på den ene side, at frihedsgraderne i hverdagen øges, og på den anden side, at al tid bliver potentiel arbejdstid.
2. **Organisatorisk grænseløshed:** Da arbejdet for mange er blevet mere målstyret og projektorienteret, kan det være svært entydigt at definere det ledelsesmæssige ansvar. Samtidig er meget traditionel kontrol afløst af værdiledelse og selvledelse. Det betyder, at de fleste job beriges med ledelsesopgaver, men de færreste opnår reel ledelseskompetence. Det kan efterlade den enkelte med en følelse af utilstrækkelighed.
3. **Politisk grænseløshed:** Fokus er skiftet fra traditionelle interessemodsætninger mellem ledere og medarbejdere til deres fælles interesser i at udvikle en velfungerende organisation. Det gælder både i hverdagen og i det fagretlige system. Risikoen er, at generelle interessemodsætninger i højere grad bliver opfattet som personlige konflikter og derfor ikke bliver håndteret systematisk nok.

4. **Kulturel grænseløshed:** Traditioner forsvinder, fagkulturer nedbrydes, arbejdsidentitet bliver noget individuelt, og personlige værdier udfordres af virksomhedens værdier. Det betyder på den ene side, at medarbejderen oplever en stærkere virksomhedsidentitet og bedre muligheder for kreativ og faglig udfoldelse. På den anden side får den enkelte sværere ved at sætte grænser for sin pligtfølelse og loyalitet over for virksomheden.
5. **Subjektiv grænseløshed:** Medarbejderne identificerer sig i højere grad med deres arbejde og oplever, at deres personlighed involveres og sættes i spil på jobbet. Det betyder på den ene side, at den personlige udvikling via arbejdet øger medarbejdernes trivsel. På den anden side rammer det den enkelte ekstra hårdt, hvis arbejdsvilkårene ikke giver tilstrækkelige muligheder for at realisere den stærke arbejdsidentitet.

Ud fra disse kriterier kan næsten alle lønmodtageres arbejdsliv karakteriseres som grænseløst på et eller flere punkter. De fleste arbejder i dag under vilkår, hvor forventninger, ansvar, regler, magtpositioner, tilhørsforhold, organisering, beslutningsprocesser og arbejdstid er blevet *langt* mere flydende end for blot en generation siden.

Det gælder *i højeste grad* de medarbejdere, der har gjort de grænseløse muligheder til en del af deres egen identitet – den subjektive grænseløshed. Her udfoldes de mest positive sider af grænseløsheden – stor arbejdsglæde og personligt engagement – side om side med de sværeste: Kravet om at kende sin egen kapacitet og *selv* sætte grænserne for sin involvering i arbejdet.

Denne dobbelthed gælder mange af de problemstillinger, der er forbundet med det grænseløse arbejde: Grænseløsheden indebærer større frihed, fleksibilitet og indflydelse for den enkelte, og det skaber generelt bedre trivsel på arbejdspladsen. Men den kan bl.a. føre til stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø, hvis medarbejdere og ledere ikke formår at udfylde det friere arbejdslivs rammer på en sund måde.

<sup>1</sup> LO: Øje på arbejdsmiljøet, april 2007 og februar 2008.

"Kløften mellem mellemledere og deres ledelse er blevet meget stor i forbindelse med struktur-reformen. Der sidder en masse mellemledere, som har meget langt op til deres nærmeste leder. Det er et problem for ledere, som ikke rigtig ved, hvor de skal gå hen for fx at få hjælp til supervision."

*Leder af stressklinik*

Der er mange kilder til stress, men næppe tvivl om, at udbredelsen af det grænseløse arbejde *bredt betraget* er én af forklaringerne på, at antallet af stressbelastede medarbejdere stiger støt. Det anslås, at 10-12 pct. af medarbejderne på danske arbejdspladser i dag lider af stress i en sådan grad, at de ikke kan løse problemerne selv, men har brug for hjælp<sup>2</sup>.

Det er et generelt ledelsesansvar at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Men lederne må samtidig være opmærksomme på det grænseløse arbejdes janushoved: Det er *både* kilde til trivsel og mistrivsel. De frihedsgrader, nogle medarbejdere nyder, segner andre under. Den fleksibilitet, der nogle gange opleves befriende, kan i andre tilfælde virke som en belastning osv. Når man som leder vil fremme trivsel, har man derfor et særligt ansvar for at skabe rammer for det grænseløse arbejde, som alle medarbejdere trives med.

I det grænseløse arbejdsliv ændrer ledelsesrollen sig på flere punkter. Den handler i mindre grad om at instruere, motivere eller kontrollere medarbejderne, men snarere om at hjælpe dem til at udfolde sig i skiftende og løst strukturerede sammenhænge. Det kræver blandt andet, at lederen er i stand til at aflæse medarbejdernes *forskellige* behov for retning, rammer, styring, stabilitet og støtte.

### Grænseløshed og decentralisering af ledelsen

Et særligt aspekt af grænseløsheden er, at den i stigende grad også gælder offentlige institutions- og mellemlederes ledelsesvilkår.

De seneste årtiers ændringer i styringen af den offentlige sektor har som en rød tråd haft en decentralisering af ledelsesopgaver og -ansvar. Mange beslutninger, der tidligere er blevet truffet i de centrale forvaltninger, er lagt ud til afgørelse på den enkelte institution eller afdeling – ofte ledsaget af større økonomiske frihedsgrader inden for et rammebudget.

Decentraliseringen har mindsket afstanden mellem den enkelte institutions medarbejdere og en leder med reel beslutningskompetence. Til gengæld er der for disse institutionsledere blevet en større distance til den centrale ledelse – og efter opgave- og strukturreformen også tit en større geografisk afstand. Det betyder, at mange institutions- og andre mellemledere har fået et større ledelsesmæssigt råderum, men samtidig oplever en



## Spørgsmål om grænser

### Til lederens selvrefleksion

- På hvilke punkter kan vores måde at løse opgaverne på kaldes "grænseløs"?
- Hvordan kan jeg skelne mellem de *medarbejdere*, der trives med grænseløsheden, og dem, der mistrives?
- I hvilke *situationer* giver grænseløsheden os mere energi – og i hvilke dræner den os for energi?
- Er mit  *eget ledelsesrum* tydeligt defineret – for mig selv og for medarbejderne?

### Til fælles drøftelse:

- Hvilke sider af jeres arbejde er særligt kendetegnet af frie rammer, stor selvbestemmelse eller fleksible krav?
- Er der nogle områder, hvor I oplever "grænsløsheden" som et problem eller en belastning?
- Hvilke erfaringer har I med selv at definere grænser og spilleregler for arbejdet?
- Hvad kan ledelsen gøre for at hjælpe jer med at "holde balancen" i arbejdslivet.

løser kontakt til deres egen chef. De står med andre ord mere alene med ansvaret for den daglige drift og personaleledelse i organisationen.

Det kan ikke blot være problem for disse leders egen trivsel i jobbet. Hvis ledelsesvilkårene er stressfremkaldende, er der en betydelig risiko for, at dette smitter af på stress og trivsel i resten af organisationen. Se også afsnittet *Tag hånd om din egen trivsel*.

<sup>2</sup> Direktør for Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Palle Ørbæk, i *Arbejdsmiljø* nr. 1, 2007.

**Del 2**

**Syv råd til lederen  
om at skabe trivsel**



# 1. Gør hverdagen tilpas forudsigelig

## - så medarbejderne har en ramme for deres kreativitet

Det er en klassisk ledelsesopgave at skabe klarhed om organisationens rammer og retning. Dette bliver både sværere og vigtigere i en situation, hvor der er færre faste holdepunkter i opgaveløsningen, og hvor både ledere og medarbejdere forventes at være "selvkørende".

*Sværere*, fordi rammerne og succeskriterierne for arbejdet typisk er blevet mere diffuse. De kan fx have karakter af overordnede visioner, værdier og strategier, som det er op til ledere og medarbejdere at fortolke og udfylde.

*Vigtigere*, fordi et vist mål af klarhed og forudsigelighed er en afgørende forudsætning for at kunne trives og levere gode resultater. De færreste kan yde deres bedste, hvis alt omkring dem er overladt til deres egen fortolkning.

Det er blandt andet lederens opgave at reducere fortolkningsmulighederne. Det kan blandt andet ske ved at omsætte overordnede værdier, strategier og beslutninger til tydelige opgaver og indsatser, der giver mening i dagligdagen.

Det er imidlertid ikke målet at gøre klarheden og forudsigeligheden total. Hvis *alt* ligger i faste rammer, mister man let nogle af gevinsterne ved grænseløsheden – blandt andet medarbejderens engagement, initiativ og lyst til at tænke nyt og kreativt.

"Det er lederens vigtigste opgave at fortælle, hvorfor vi er her, hvor vi skal hen, og hvordan vi kommer derhen."

*Udviklingschef*

"I det grænseløse arbejde får lederen en vigtig rolle med at skabe forudsigelighed, rolleklarhed og stabilitet omkring den enkelte medarbejders kerneopgave."

*Forsker*

## 2. Hold snor i ambitionerne

### - så I kan brænde for sagen uden at brænde ud

For mange er arbejdet i dag en vigtig del af deres identitet. Deres krav og ønsker til jobbet er derfor også høje: faglig og personlig udvikling, mening, høj faglig standard og betydelig indflydelse på eget arbejde. Til gengæld investerer de en stor del af deres personlige og faglige ressourcer i arbejdet. Det øger arbejdsglæden og fremmer motivationen, men udvisker samtidig skellet mellem job og privatliv. Det betyder også, at vanskeligheder og overbelastninger i den ene verden let kommer til at påvirke den anden negativt.

Samtidig har mange medarbejdere høje ambitioner og krav *både* på jobbet og i deres privat- og familieliv. I det grænseløse arbejdsliv er medarbejderne ofte overladt til selv at balancere disse krav og ambitioner. Hvis det ikke lykkes, udgør det en alvorlig risiko for stress.

Nogle medarbejdere har brug for ledelsens hjælp til at finde den rette balance mellem arbejdsliv og familieliv. Det handler ikke kun om at "skåne" medarbejderen, men lige så meget om, at medarbejderen kan yde sit bedste på jobbet.

I dagligdagen er det vigtigt for lederen på den ene side at understøtte medarbejderens engagement, motivation og fortsatte udvikling og på den anden side at gøre sine forventninger til indsatsen realistiske og tydelige.

Især når man "arbejder med mennesker", kan det være svært på forhånd at sætte præcise grænser for, hvornår arbejdet er udført "godt nok". Denne usikkerhed oplever mange medarbejdere i omsorgsfagene som frustrerende eller direkte demotiverende. Nogle slider sig selv op for at gøre det så godt som muligt. Andre resignerer, fordi de ikke kan leve op til de kvalitetskrav, de selv har defineret.

Derfor hviler der en ekstra forpligtelse på lederen til løbende at give feedback til medarbejderne. Det er desuden vigtigt, at lederen er opmærksom på situationer, hvor medarbejderne bliver stillet over for krav, som de reelt ikke har de nødvendige rammer til at opfylde.

Det er således også lederens opgave at gøre arbejdets *givne* rammer og vilkår tydelige for medarbejderne, så ingen spilder kræfterne i kampen mod betingelser, der *ikke* står til at ændre.

"Det går galt de steder, hvor man forsømmer at drøfte det misforhold, der kan være mellem, hvad det sundhedsfaglige hjerte vil, og de rammer og forventninger, der er for at udføre arbejdet."

*HR-chef på sygehus.*

"Det daglige pres på fagligheden er et problem. En meget høj grad af perfektionisme, kontrol og svingende selvværd er stressfremkaldende."

*Chef for kommunal hjemmepleje.*

## 3. Vær tydelig i dine signaler

### - så medarbejderne kan forholde sig til klare normer

Lederen fungerer som rollemodel, vejviser og iscenesætter. Alt, hvad lederen gør og siger, sender signaler, der bliver fortolket. Det gælder også alt, hvad lederen *undlader* at gøre og sige. I det grænseløse arbejdsliv vil medarbejderne opfange disse signaler, og de vil ofte sætte en uformel norm for medarbejderens egen adfærd.

I fraværet af faste regler og kontrol må man som leder være ekstra opmærksom på de normer, ens egne handlinger sætter. Sender man fx en e-mail eller en sms kl. 23.58, signalerer man, at det er acceptabelt eller ligefrem naturligt at arbejde og kommunikere på dette tidspunkt. Signalet er endnu stærkere, hvis indholdet i beskeden kræver, at modtageren reagerer (hurtigt) på den.

Lederens signaler handler imidlertid langt fra kun om arbejdstid, men fx også om den mentale tilgang til opgaveløsning og samarbejde. En leder, der udstråler kampgejst og godt humør, har nemmere ved at skabe en engageret og attraktiv arbejdsplads end lederen med den opgivende attitude. En leder, der trives, får oftere medarbejdere, der trives.

Det er lettere sagt end gjort. Men med et bevidst valg af virkemidler kan en leder vende en stresset "underskudskultur" til en kultur præget af personligt engagement, optimisme, nysgerrighed og fremdrift – inden for tydelige grænser.

Ét redskab i denne vending kan være en bevidst sprogbrug, hvor man fokuserer på det, man gerne vil opnå (trivsel), i stedet for det, man gerne vil undgå (stress). Fx kan lederen og medarbejderne sammen forsøge at beskrive en ønsket fremtid, der er præget af balance, overblik og klare prioriteringer, samt drøfte de veje, der kan føre derhen.

"Vi valgte i vores forberedelse til kommunesammenlægningen utrætteligt at fokusere på trivsel som en måde at forebygge stress på. Vi gik efter det, vi ville, i stedet for det, vi ikke ville. Og vi nedbragte stressniveauet og øgede tilfredsheden. Ledere får nemlig det, de kaster lys på."

*Sekretariatschef*

## 4. Træd konstruktivt ind i konflikter

### - så der frigøres energi til at udvikle organisationen

Uenigheder og konstruktive konflikter kan være nyttige i enhver organisation, mens uløste eller ulmende konflikter binder energi. I det grænseløse arbejde er autoritet og ansvar ikke så præcist defineret som i klassiske ledelseshierarkier. Derfor opstår der potentielt flere usikkerheder og uenigheder om, hvem der skal gøre hvad. Derfor har man som leder en *særlig* vigtig rolle i at gribe tydeligt ind i konflikter for at frigøre energi til at udvikle organisationen.

God konflikthåndtering kræver *for det første*, at man som leder er opmærksom på eventuelle konflikter. Når medarbejdere og team i det daglige arbejde leder sig selv, er lederen nogle gange den sidste, der opfanger mislydene. Derfor er det vigtigt målet at arbejde med at skabe en åben og tillidsfuld kultur, hvor

medarbejderne føler, at de trygt kan tage vanskelige emner op med ledelsen.

*For det andet* er man nødt til at have de personlige kompetencer, det kræver at være konstruktivt til stede i vanskelige og konfliktfyldte situationer og samtaler – uden selv at blive part i konflikterne. En undersøgelse har vist, at evnen til "konfronterende intervention" er en af de vigtigste kompetencer for succesfulde kommunale ledere. Det vil blandt andet sige, at man "konfronterer kolleger og medarbejdere med u hensigtsmæssige handlemønstre", og at man "aktivt opsøger uløste problemer og medvirker til hurtig afklaring"<sup>3</sup>. Her er det vigtigt, at organisationen *så vidt muligt* hjælper lederne med at udvikle deres evner til at gribe sikkert og konstruktivt ind i konflikter.

"Invitér til uenighed, eksponer forskelligheder og skab et rum, hvor de kan undersøges. Det er en fantastisk måde at "ilte" og inspirere dagligdagen på, som giver liv til trivslen. Men det kræver mod og en god portion robusthed."

*Arbejdspsykologisk konsulent*

"Lederen skal have hård hud og turde stå op imod vinden, indtil medarbejderne opdager, at man ikke dør af konflikter, men at de måske ligefrem er gavnlige og bringer én videre."

*Chef for den kommunale hjemmepleje*

<sup>3</sup> *Væksthus for Ledelse: Ledere der lykkes – hvad er det de kan? 2007.*

## 5. Dosér involveringen

### - så medarbejderne ikke skal tage stilling til alt

At involvere medarbejdere og give dem indflydelse på egen arbejdsituation er velkendte veje til at øge arbejdsglæde og reducere stress. Det kan fx handle om arbejdstiden, hvem man arbejder sammen med, valg af metoder og procedurer, opgavens afgrænsning, arbejdets tilrettelæggelse eller arbejdsstedets indretning mv. Mange af disse forhold er løbende i spil i det grænseløse arbejde.

Netop når "alt er flydende", er der imidlertid god grund til, at lederen også overvejer *grænser for involveringen*: Hvem skal involveres i hvad – og hvorfor?

Nogle former for involvering skaber nemlig mere usikkerhed og frustration end trivsel. Det kan fx gælde involvering i beslutningsprocesser, hvor medarbejderen alligevel har ringe mulighed for at få indsigt i beslutningsgrundlaget eller indflydelse på resultatet. I en fusionsproces kan medarbejderne fx opleve det som en lettelse, hvis andre træffer "de nødvendige beslutninger" – og gør det i tide.

Det vil altid være op til en lokal vurdering, hvor og hvordan det giver bedst mening og skaber mest trivsel at involvere medarbejderne. Et godt udgangspunkt er, at jo tættere beslutningerne berører det daglige arbejde og dets betingelser, jo vigtigere er det, at medarbejderne bliver taget med på råd. Se også punktet *Indflydelse* i Arbejdsmiljørådets *Seks guldorn* om det psykiske arbejdsmiljø, der er gengivet bagerst i hæftet.

"Tidligere var indflydelse det store mantra, men nogle gange er der alt for meget indflydelse. Især i fusionsprocesser er der ofte mere brug for, at der bliver truffet nogle beslutninger, så tingene rimeligt hurtigt kan køre på skinner igen, og folk kan komme til at arbejde med det, de brænder for."

*Arbejdspsykologisk konsulent*

"Det er meget befriende bare at få klar besked oppefra, især hvis topcheferne også formår at skabe en kultur, hvor alle bliver set, hørt og forstået. Hvis de lykkes med det, smitter det af på trivslen på alle niveauer."

*Fællestillidsrepræsentant*



## 6. Vis anerkendelse løbende

- så medarbejderne ved, hvornår de har gjort det godt (nok)

Anerkendelse, belønning, værdsættelse og løbende feedback vil normalt skabe tryghed og mindske medarbejderens stressniveau. Den sammenhæng er ofte endnu stærkere i det grænseløse arbejde, hvor succeskriterierne kan være diffuse, og hvor man har flere muligheder for at gøre tingene på sin egen måde.

For nogle ledere er det at give anerkendelse, belønning og konstruktiv feedback en integreret del af hverdagen. For andre er det noget, der kun udtrykkes ved særlige lejligheder – om overhovedet.

Løbende, præcis og konstruktiv feedback skal ikke blot ses som noget, der fremmer den enkelte medarbejders trivsel. Feedback er i lige så høj grad et værktøj til at afstemme gensidige forventninger og holdninger og til at justere kursen for det fremtidige arbejde.

Desuden skal anerkendelse aldrig være som "glasuren på en dårlig kage". Man skal aldrig rose uden grund, men man kan næsten altid formulere sin feedback på en måde, der opmuntrer medarbejderen til at gøre sit bedste. *Appreciative Inquiry* og tilsvarende anerkendende metoder tilbyder en praktisk tilgang til, hvordan man kan skabe forbedringer via dialog om det, der allerede fungerer.

"Det er svært at anerkende gode præstationer og relationer, hvis man ikke selv bliver anerkendt som leder. Det kunne måske være en vigtig opgave at arbejde med i ledelsesmiljøet."

*Oversygeplejerske*

"Efter to års intenst arbejde med at værdsætte det, vi lykkes med og er gode til, er det nu ved at være indarbejdet i vores hverdag. Og det har givet store resultater i opgaveløsningen og i forhold til trivslen"

*Chef i centralforvaltning*

## 7. Tag hånd om din egen trivsel

### - så du undgår at smitte andre med stress

Langt de fleste ledere er opmærksomme på deres medarbejderes trivsel, men mange undervurderer, hvad deres egen trivsel betyder for dem selv og for arbejdspladsen. Lederens egen trivsel er på den ene side et vigtigt element i at udvikle trivsel og forebygge stress og på den anden side en lakmusprøve på den generelle trivsel i virksomheden.

For stress smitter, og en stresset leder har en højere risiko for at få stressede medarbejdere. Balancerer man som leder på kanten af stress, svækkes ens overskud til at lede sig selv og sine medarbejdere. Så oplever man mange af de negative sider af det grænseløse arbejdsliv: usikkerhed, uro og dårlig trivsel.

En del ledere vil helst opfattes som usårlige og holder deres tvivl og træthedstegn for sig selv. Den tendens kan forstærkes, hvis man som leder indgår i en "supermandskultur", hvor det ses som et svaghedstegn at tage hensyn til sig selv.

For selv om også lederne har brug for at kunne navigere i det grænseløse arbejdsliv, er de ofte overladt til deres egen refleksion. Derfor kan forskellige former for coaching, sparring, ledernetværk mv. være nyttige metoder til at fastholde motivationen og undgå stress. Se også tekstboksen *Undgå stress som leder*.

Har man som leder symptomer på stress, må man desuden overveje, hvad man kan gøre for at påvirke sit eget ledelsesrum.

Det kan fx være at få præciseret resultatkravene, organisere ledelsesarbejdet anderledes, udnytte forskellige ledelsesværktøjer bedre, deltage i kompetenceudvikling, styrke dialogen med egen chef mv<sup>4</sup>.

Desuden kan ledernetværk være et godt sted at dele tvivl og bekymringer med ligestillede. Samtidig kan ledernetværk være en god måde at håndtere "kløften" mellem det centrale og decentrale ledelsesniveau på. Her kan lederne også søge sparring på problemstillinger, der er forbundet med fx drifts- og personaleledelse i det grænseløse arbejdsliv<sup>5</sup>.

Det er under alle omstændigheder vigtigt, at ingen leder lades alene med håndteringen af egen stress. Det må sættes på dagordenen – enten med lederens chef, lederkolleger, ledernetværk eller via ekstern bistand. En politik på området kan være med til at håndtere tabuet om ledes stress.

<sup>4</sup>Se også *Væksthus for Ledelse: Ledelse af ledere, 2008*.

<sup>5</sup>Se også *Væksthus for Ledelse: Ledernetværk der virker, 2007*

## Undgå stress som leder

### - eksempler på indsatser

- Skab ledernetværk. Velorganiserede ledernetværk giver et tiltrængt frirum til både faglig og personlig udvikling og gør dig bedre i stand til at håndtere din egen stress.
- Arbejd på at opbygge et sundt ledelsesmiljø i organisationen.
- Planlæg systematisk "åndehuller" og "oaser" i hverdagen – en slags mental udluftning, som kan være med til at fremme trivslen.
- Brug fx ledelsesevaluering eller "APV for ledere" på en anerkendende og dialogorienteret måde.
- Bliv bevidst om dig selv, dine styrker og grænser. Eksempelvis gennem metoder som mindfulness eller MBTI (test af personlige præferencer) eller ved at benytte supervision og coaching.

"Ofte ser man desværre, at lederen beskytter medarbejderne, men slår sig selv ihjel."

*Ledelseskonsulent*

# Dialogmetoder om trivsel og stress

## Find metoderne på nettet

Hent udførlige beskrivelser af, hvordan metoderne kan bruges i praksis på:

[Personaleweb.dk/graenser\\_metode](http://Personaleweb.dk/graenser_metode)

[Lederweb.dk/graenser\\_metode](http://Lederweb.dk/graenser_metode)

Man kan sætte trivsel på dagsordenen i mange sammenhænge, og dialogen kan iscenesættes forskelligt afhængig af dens vigtigste formål. I det følgende præsenteres kort en række dialogmetoder, der har vist sig egnede til i fællesskab at drøfte trivsel og stress.

De fleste af metoderne er simple at anvende, men ofte vil man med fordel kunne bruge en proceskonsulent til at styre forløbet. Som leder er man ofte selv en så aktiv part i dialogen om trivsel og stress, at det kan være svært samtidig at styre et forløb med bestemte spilleregler.

## Stressfaktorer og trivselsfremmere

Metoden går ud på at bruge to afkrydsningslister over klassiske stressfaktorer og trivselsfremmere som afsæt for den indbyrdes dialog.

Denne øvelse hjælper til at få mere præcist fat i både de daglige stressfaktorer og de konkrete aktiviteter, som skaber trivsel og modvirker stress. Metoden sætter ord på handlemønstre og rutiner, som henholdsvis fremmer og hæmmer stress.

Metoden er god til at fokusere på både de individuelle stressfaktorer og det organisatoriske og ledelsesmæssige niveau.

## Tidslinjen – erfaringer med arbejdspress og arbejdsglæde

Metoden samler op på gruppens eller enhedens erfaringer med arbejdspress og arbejdsglæde i det forløbne år. Denne viden bruges til at skabe en slags drejebog for arbejdet i den kommende periode.

Metodens formål er:

- at styrke sammenholdet i gruppen
- at få bedre fat om stressfaktorer i dagligdagen
- at sætte fokus på ressourcer og muligheder
- at lade gruppen være med til at forme sin egen fremtid.

## Mr. Stress – om at sætte grænser i arbejdslivet

Nogle gange kan stress "snige" sig ind i organisationen, uden at leder og medarbejdere bemærker det. Denne øvelse drejer sig om at få identificeret og portrætteret denne ubudne gæst, så man lettere kan snakke om "Mr. Stress" og få ham smidt ud igen.

Metodens formål er:

- at øge kampgejsten i afdelingen
- at skabe mere klarhed om, hvornår sunde grænser bliver visket ud, og hvordan man kan markere dem igen.

## Sparring i trivselsgrupper

Medarbejderne sættes sammen i grupper på tre, som det kommende halve til hele år mødes jævnligt for at drøfte trivsel og stressbelastninger i jobbet. Grupperne mødes fx 1-1½ time hver tredje uge og arbejder efter et på forhånd fastlagt mønster: Interview → refleksion → handling.

Formålet er at få sat trivsel på dagsorden *i hverdagen* og sikre trykke og faste rammer for at dele eventuelle erfaringer med stress, mistroivsel og problemer i det psykiske arbejdsmiljø.

## Test af rammer, krav og forventninger

Medarbejderne bliver bedt om at vurdere en række positive udsagn om arbejdspladsen på en skala fra 0 til 10 – og derefter prioritere og drøfte resultaterne. Metoden er hurtig og effektiv til at dokumentere nøgelfaktorer, som har betydning for stressbelastningen i organisationen.

Formålet er at få øje på ubalancer og reagere på dem – og samtidig sørge for, at alle får mulighed for at komme til orde.

## Lynaflederen

Metoden er en "leg" om trivsel, der blandt andet er velegnet til personalemøder. Efter princippet "20 spørgsmål til professoren" bliver medarbejderne bedt om at stille de vigtigste akutte spørgsmål til deres leder.

Formålet er at sætte en undersøgelse af de aktuelle stressbelastninger på den fælles dagsorden.

## Hofnarren – den kreative udfordrer

I denne metode udnævnes en hofnar, hvis opgave det er at overrumple, perspektivere og udfordre andres udsagn i dialogen om trivsel og stressbelastninger.

Formålet er at styrke kreativiteten i processer og møder.

# Læs mere om ledelse, trivsel og stress

Arbejds miljø nr. 1/2007: Direktøren: Der skal ryddes op i stress.

Arbejdstilsynet: Arbejdsbetinget stress, 2006

BAR SoSu: 4 værktøjshæfter for ledere: Styrk din egen arbejds glæde og trivsel på jobbet, [www.etsundtarbejdsliv.dk/selvhaelp.aspx](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/selvhaelp.aspx)

BAR SoSu: 8 procesværktøjer mod stress: Vi finder os ikke i stress!, [www.etsundtarbejdsliv.dk/stress.aspx](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/stress.aspx)

Bo Netterstrøm: Stress på arbejdspladsen, Hans Reitzels Forlag, 2002.

Christian Bason, Agi Csonka og Nicolaj Ejler: Arbejdets nye ansigter, Børsen 2003.

Det Personalepolitiske Forum: Stop stress - skab trivsel i fællesskab, 2008.

Det Personalepolitiske Forum: Aftalepakke om arbejdsbetinget stress, 2005.

Det Personalepolitiske Forum: Arbejdsbetinget stress – et fælles anliggende. Vejledning til MED og SU, 2007.

Det Personalepolitiske Forum: Stressmagasinet 1-4, 2007.

Det Personalepolitiske Forum: Undersøgelse af SU og MED-udvalgenes arbejde med stress, 2007.

DJØF: Stress fra ord til handling – guide til fælles indsats på arbejdspladsen, [www.djoef.dk/stress](http://www.djoef.dk/stress)

Familie- og arbejds livskommissionen: Chance for balance – et fælles ansvar, 2007.

Lis Lyngbjerg Steffensen: Ledelse og stress. Jyllands-Postens Forlag, 2007.

LO: Øje på det grænseløse arbejde – LO-medlemmerne i spændingsfeltet mellem industrisamfundets traditionelle lønarbejde og videnssamfundets grænseløse arbejde. Øje på arbejdsmiljøet, april 2007.

LO: Arbejds miljø for fremtiden – Nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på. Øje på arbejdsmiljøet, februar 2008.

Niels Åkerstrøm Andersen og Asmund W. Born: Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentligt ansatte, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2001.

Peter Hagedorn-Rasmussen: Nye ledelsesformer, stress og det hele liv – risici og muligheder. Rapport udarbejdet for FTF, 2006.

Richard Sennett: Det fleksible menneske, Forlaget Hovedland, 1999.

Thomas Dalsgaard (red.): Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv? Børsens forlag, 2006.

Væksthus for Ledelse: Ledelse af ledere (procesværktøj med 10 videocases), 2008.



Væksthus for Ledelse: Ledere der lykkes – hvad er det de kan? 2007.



Væksthus for Ledelse: Ledernetværk der virker, 2007.



## Projektets øvrige publikationer

Dette hæfte er blot ét af de fælles initiativer KL, Danske Regioner og KTO har taget for at forebygge stress på kommunale og regionale arbejdspladser.

Tidligere har parterne bag projektet udsendt følgende publikationer, der kan downloades gratis via Personaleweb.dk.

### Stop stress – skab trivsel i fællesskab (Stresshåndbogen)

Hovedtemaet i bogen er, hvordan man kan arbejde med arbejdsbetinget stress, psykisk arbejdsmiljø og trivsel på jobbet - med særlig fokus på de kommunale og regionale arbejdspladser.

Bogen har et særskilt kapitel om ledelse og stress



### Stressmagasinet nr. 1-4

Fire magasiner, der gennem korte artikler og eksempler tegner et billede af arbejdsbetinget stress, og hvordan den kan forebygges.

Hvert hæfte sætter særlig fokus på en bestemt gruppes rolle i stresshåndteringen.

Nr. 1: Samarbejds- og sikkerhedsorganisationen/MED-udvalget

Nr. 2: Politikere og chefer

Nr. 3: Ledere og medarbejdere

Nr. 4: Den enkelte selv



### Arbejdsbetinget stress – et fælles anliggende. Vejledning til MED og SU.

Vejledningen følger op på SU- og MED-aftalen fra 2005, hvor det fremgår, at MED/SU skal fastlægge retningslinjer for en samlet indsats mod arbejdsbetinget stress. Vejledningen giver i kort form eksempler herpå.



### Stafetmagasinet og Stafetnyhedsbrevene

Historierne i magasinet og nyhedsbrevene viser, hvordan arbejdspladser tackler udfordringen med at forebygge og håndtere arbejdsbetinget stress i forbindelse med strukturreformen.





# Interviewpersoner

Følgende personer har deltaget i de fokusgruppeinterview, der har ført frem til dette hæfte. Projektgruppen vil gerne takke alle for deres værdifulde bidrag til projektet:

- Anette Friedrich, HR-chef, Allerød Kommune
- Bo Netterstrøm, overlæge dr.med., Arbejdsmedicinsk klinik, Hillerød
- Carsten Vikkelsøe, afdelingschef, Kommunikation, Region Syddanmark
- Charlotte Hervitt, HR-chef, Faaborg-Midtfyn Kommune
- Christian Hansen, afdelingschef, Økonomi, Region Syddanmark
- Einar Baldursson, forsker og arbejdsmiljøpsykolog, Aalborg Universitet
- Helge Hvid, forsker, RUC
- Helle Vibeke Andersen, oversygeplejerske, Anæstesiologisk Afdeling, Fredericia og Kolding Sygehus
- Inge Dahl, indkøbschef, Region Syddanmark
- Jacob Lundgaard, HR-chef, Esbjerg kommune
- Jørgen Schwensen, HR-direktør, Region Hovedstaden
- Karen Marie Myrndorff, hjemmeplejef, Helsingør Kommune
- Kirsten Bomholtz, konsulent og tidligere daginstitutionsleder i Gentofte Kommune
- Kirsten Marie Bovbjerg, forsker, DPU
- Lasse Rønnoe, arbejdspsykologisk konsulent, Københavns Kommune
- Lene Roed, HK-fællestillidsrepræsentant, Vejle Kommune
- Litha Tiufkær, konstitueret leder på Strandvænget, Nyborg, Region Syddanmark
- Lone Løvbo, sikkerhedsrepræsentant, Faaborg-Midtfyn Kommune
- Lone Sloth, oversygeplejerske, Øre-, næse-, hals- og Øjenafdelingen, Vejle og Give Sygehus
- Mette Hornemann, BUPL, Århus Kommune
- Mette Videbech, oversygeplejerske, Hjertemedicinsk Afdeling, Vejle
- Michael Pedersen, Ph.d.-studerende, CBS
- Peter Hagedorn-Rasmussen, forsker, RUC
- Rie Perry, udviklingsdirektør, Slagelse Kommune
- Torben Steen Nielsen, afdelingschef, Social og specialundervisning, Region Syddanmark
- Tore Østergaard, HR-chef, Sygehus Sønderjylland.

# Arbejdsmiljørådets seks guldcorn

Gennem mange års forskning er der identificeret seks faktorer, der er helt centrale for det psykiske arbejdsmiljø. Disse seks faktorer kaldes populært for "De seks guldcorn".

For de fem første guldcorn gælder det, at man "ikke kan få nok af dem". Når det gælder det sjette guldcorn – krav i arbejdet – skal hverken være for høje eller for lave. Her gælder det altså om at finde det niveau, der er passende for den enkelte.

## Indflydelse

Den enkelte har indflydelse på sit eget arbejde og på de betingelser, det foregår under. Det kan være arbejdstiden, hvem man arbejder sammen med, valg af redskaber eller procedurer, arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsstedets indretning osv.

## Mening i arbejdet

Man kan se, hvordan det, man selv laver, har sammenhæng med det samlede produkt. Det er også sådan, at arbejdet har en mening ud over selve det at tjene penge. Her kommer værdier og mål også ind i billedet.

## Forudsigelighed

Forudsigelighed handler om at få de relevante informationer på det rigtige tidspunkt. Det vigtige her er at undgå uvished og ængstelse. Det er ikke meningen, at man skal kunne forudsige

detaljerne i dagligdagen. Forudsigelighed handler om de store linjer.

## Social støtte

Støtte kan være både praktisk og psykologisk. Det vigtige er, at den kommer på det rigtige tidspunkt, hvor man har behov for det. Støtten kan komme fra såvel kolleger som ledere.

## Belønning

Det er vigtigt, at belønningen står mål med indsatsen. Ellers vil det opfattes som uretfærdigt. Belønningen kan være løn, anseelse og påskønnelse eller muligheder for udvikling og karriere i forbindelse med jobbet. Alle tre former for belønning har betydning for de ansatte.

## Krav

Kravene i arbejdet er både kvantitative og kvalitative. De kvantitative krav skal være passende. Det betyder, at man hverken skal have for meget at lave eller for lidt. Også de kvalitative krav skal passe til personen. Arbejdet skal hverken være for svært eller for let. Måske "lidt for svært" er det bedste. Endelig skal kravene være klare. Man skal vide, hvornår arbejdet er udført godt nok.

*Kilde: Tage S. Kristensen, NFA. Se også [www.godarbejdslyst.dk](http://www.godarbejdslyst.dk)*

## Væksthus for Ledelse

*Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.*

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk) eller på vores lederportal [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk). Her finder du mere end tusind frit tilgængelige artikler, redskaber mv. Du kan også abonnere på vores ugentlige nyhedsbrev med viden og værktøjer om ledelse.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

Afdelingschef Lars Holte (formand), KL

Forbundsformand Bodil Otto (næstformand), HK/Kommunal Sekretariatschef Jørgen Holst, KTO

Direktør Peter Bramsnæs, KL

Direktør Jens Kragh, FTF-K

Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Høje-Taastrup Kommune

Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner

Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen,

Næstved Kommune

Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF

## Det Personalepolitiske Forum

*Det Personalepolitiske Forum er et debatforum nedsat af aftalparterne på det kommunale og regionale område. Formålet er at inspirere arbejdspladserne til at sætte fokus på behovet for en aktiv og synlig personalepolitik.*

Medlemmer fra kommuner og regioner:

Mads Lebech (formand), KL

Kjeld Hansen, KL

Johnny Søtrup, KL

Jakob Hougaard, KL

Per Larsen, Danske Regioner

Søren Eriksen, Danske Regioner

Kristian Ebbensgaard, Danske Regioner

Medlemmer fra KTO :

Anders Bondo Christensen (næstformand),

Lærernes Centralorganisation

Jakob Bang, FOA

Ellen Lykkegård, 3F

Benny Andersen, Socialpædagogernes Landsforbund

Claus Gahrn, HK/Kommunal

Astrid Schjødt Pedersen, Lærernes Centralorganisation

Tonny Nelleborg Andersen, BUPL

Pernille Drost, Akademikernes Centralorganisation

# Ledelse uden grænser

## Syv råd til ledere om at skabe trivsel i det grænseløse arbejdsliv

Dette hæfte sætter fokus på, hvad man som offentlig leder kan gøre for at fremme trivsel og reducere stress i en organisation, hvor arbejdet bliver stadig mere grænseløst.

Rådene i hæftet er især henvendt til ledere, HR-konsulenter og SU og MED-udvalg på de kommunale og regionale arbejdspladser.

Hæftet kan hentes på [lederweb.dk/graenser](http://lederweb.dk/graenser) og [personaleweb.dk/graenser](http://personaleweb.dk/graenser).

Til hæftet hører en række dialogmetoder til at sætte trivsel og stress på dagsordenen. Metoderne kan hentes på [lederweb.dk/graenser\\_metode](http://lederweb.dk/graenser_metode) og [personaleweb.dk/graenser\\_metode](http://personaleweb.dk/graenser_metode).

Hæftet er udgivet af Det Personalepolitiske Forum – i samarbejde med Væksthus for Ledelse.

