

Trivsel

Et
magasin
til
ledere

Træk vejret!

**Rapport fra
et utraditionelt
lederkursus**

Hospitalsdirektør:

**Ledelse handler
om tillid
og ordentlighed**

Reportage:

**Lederteamet
er et stillads for
trivslen**

Skoleleder
Rasmus Vørs
Carlsen:

*”Den gode
samtale er
mit bedste
værktøj
som leder”*



Plus

*Den nyeste forskning
Sådan prioriterer du din tid
Kan man skrive digte om ledelse?*

Trivsel

INDHOLD



Viden

- 4 Ekspertene Katrine Bastian og Malene Friis Andersen om trivsel
- 17 Ledelsesrådgiver Charlotte Larsen har skabt poesi af ledelse
- 26 Professor Naja Hulvej Rod forsker i arbejdsmiljø og stress
- 30 HR-chef Kirsten Mørch Hansen sikrer livskvalitet



Mennesker

- 8 Hospitalsdirektør Anne Jastrup Okkels fra Herlev og Gentofte Hospital
- 14 Direktør Per Bennetsen fra Københavns Sundheds- og Omsorgsforvaltning
- 22 Sundheds- og omsorgschef Nicolai Kjems fra Frederiksberg Kommune
- 24 Afdelingschef Helle Guldager fra Slagelse Kommune
- 32 Skoleleder Rasmus Vørs Carlsen fra Hjørring Kommune



Uden for kontoret

- 12 Tag med på et utraditionelt lederkursus
- 18 Mød et helt særligt lederteam
- 28 12 stemmer fortæller om, når deres leder har det godt
- 34 Mig og min tid
- 36 Tag en dyb indånding



Forord

Mange ledere er glade for – og trives i – deres job. De er tilfredse med deres ledelsesrum, har gode udviklingsmuligheder, lederkolleger og spændende arbejdsopgaver.

Gode, velfungerende ledere er en forudsætning for at skabe attraktive arbejdspladser. Men lederlivet er ikke altid en dans på roser – uanset om man er direktør, chef eller leder. Og når en leder mistrives, vedrører det ikke kun lederen selv. Det smitter. Dermed kan en leders mistrivsel få store konsekvenser for såvel lederen selv som for opgaveløsningen og personaleomsætningen.

At en leder har det godt og blomstrer, sker ikke af sig selv – og det kan aldrig kun blive lederens eget ansvar. Det handler i høj grad om, hvordan organisationen, overordnede chefer, lederkolleger og medarbejdere tager et fælles ansvar i forhold til at sikre et godt arbejdsmiljø for alle ansatte.

Magasinet Trivsel belyser ledertrivsel fra mange forskellige vinkler. Du præsenteres for direktørers, chefers og ledes personlige fortællinger om deres egen trivsel. Magasinet giver dig også forskernes blik på – og eksperternes råd om – hvordan du og din organisation gennem forskellige greb kan styrke både din egen og dine lederkollegers trivsel. Og du hører også om, hvordan medarbejderne kan mærke, at deres leder trives, og hvilken betydning det har, for at de kan løse deres opgaver.

Blandt de medvirkende i magasinet, som har bidraget med deres fortællinger og indsigter, har der været stor enighed om, at det er godt, at Væksthus for Ledelse er med til at sætte ledertrivsel på dagsordenen. Og vi håber også, at du vil lade dig inspirere til at arbejde med din egen og dine kollegers trivsel. Vores ønske er, at magasinet kan bidrage til, at der i organisationen bliver sat lige så meget fokus på ledernes trivsel som på medarbejdernes.

Vi vil gerne takke alle, der har bidraget med deres fortællinger og indsigter.

God læselyst.

Væksthus for Ledelse



Jan Henriksen, KL/Komponent
Fungerende formand



Lene Roed, HK/Kommunal
Næstformand

Kolofon

Projektgruppe

Mia Nyborg Jørgensen (KL/Komponent)
Matthias Runge Madsen (Danske Regioner)
Marlene Skou Jørgensen (HK/Kommunal)
Dorthe Storm Meier (OAO)
Laura Kirstine Thors Calaña
(Væksthus for Ledelse)
Stine Hinge (Væksthus for Ledelse)

Tekst og redaktion

Kristoffer Zøllner (redaktør)
Susanne Teglkamp/Teglkamp & Co.

Grafisk design

Michael Søndergaard

Foto

Rita Kuhlmann, Frederik Valdemar Kjeldgaard,
Joachim Rode, Lars Horn, Irene Aya Schou,
Colourbox

Tryk

KLS PurePrint, Hvidovre

Væksthus for Ledelse

er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner. Læs mere om Væksthusets aktiviteter på Lederweb.dk

I bestyrelsen sidder

Jan Henriksen, vicedirektør, KL/Komponent
(fungerende formand)
Lene Roed, forbundsformand, HK/Kommunal
(næstformand)
Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør,
Ikast-Brandø Kommune
Helle Krogh Basse, sekretariatschef,
Forhandlingsfællesskabet
Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør,
Danske Regioner
Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
Tomas Therkildsen,
administrerende direktør, Djøf
Lars Søgaard Jensen, medlem af
forretningsudvalget, BUPL

© Væksthus for Ledelse, januar 2024

ISBN: 978-87-94514-12-5
ISBN: 978-87-94514-13-2-pdf

6 ting, der påvirker lederernes

Lederes trivsel er vigtig, for når ledere ikke trives, påvirker det ikke bare lederen. Det har også indflydelse på organisationen og medarbejderne. Læs, hvad eksperterne Malene Friis Andersen og Katrine Bastian siger om ledertrivsel.

Af Susanne Teglkamp

Det er vigtigt at se på lederes trivsel, for når ledere ikke trives, har det ikke bare betydning for den enkelte leder, men kan også i større eller mindre grad påvirke organisationen og medarbejderne. Hvis lederen er presset, er der stor sandsynlighed for, at det pres smitter af på medarbejderne.

Det fortæller Katrine Bastian, erhvervspsykolog og partner i LEAD, som også underviser på KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabets uddannelse 'Ledelse af psykisk arbejdsmiljø'. Katrine Bastian har arbejdet med ledere og ledergrupper i mange år og ser, at der heldigvis er en bevægelse i gang. Engang skulle ledere være superhelte, der skulle klare det hele, men i dag er det i orden at sige: "Jeg er også bare et menneske."

Det personlige ledelsesgrundlag

Når man starter i sit første lederjob, går man ind med nogle forestillinger og forventninger om, hvad det vil sige at være leder.

Katrine Bastian forklarer, at mange nye ledere bliver overrasket over det krydspres af forventninger, der møder dem – forventninger både oppefra og nedefra og forventninger, som ikke nødvendigvis matcher. De oplever tidspres og øget arbejdsmængde – og forventninger om, at de kan rumme andres følelser og sætte deres egne lidt på pause.

Når man er leder – uanset anciennitet – træder man ind i et rum, hvor man får medansvar for, at andre lykkes. Man skal kunne løfte sig op og på nogle tidspunkter tilsidesætte sig selv og sætte andre først. Derfor anbefaler Katrine Bastian også, at man arbejder med sit personlige ledelsesgrundlag, som hun udtrykker det.

"Du skal sætte ord på, hvad du vil med det, du skal. Du skal forholde dig til forventningerne. Det med at arbejde med sit ledelsesgrundlag er i øvrigt en løbende proces, som man ikke lige bliver færdig med," siger hun.

trivsel



Katrine Bastian
Erhvervspsykolog
og partner i LEAD



Det påvirker lederens trivsel

Malene Friis Andersen er selvstændig organisationspsykolog og ledelsesrådgiver. Hun er desuden gæsteforsker på NFA (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø) og underviser også på uddannelsen 'Ledelse af psykisk arbejdsmiljø'. Hun slår fast, at stress er en af de væsentligste faktorer, der påvirker lederens trivsel, men at stress i virkeligheden dækker over en lang række forskellige elementer, som kan bidrage til at påvirke lederens trivsel negativt. De mest almindelige årsager, som hun støder på, er:

- Modsatrettede krav, hvor man ikke kan gøre alle tilfredse.
- At lederen ofte bliver skydeskive for medarbejdernes frustration omkring rammer og vilkår, som ikke er sat af lederen selv.
- At der generelt er et ressourceproblem. Det er blevet sværere at tiltrække og fastholde medarbejdere. Det tager tid at rekruttere og introducere nye medarbejdere og omfordele opgaver, når der mangler medarbejdere.
- Når lederen skal stå på mål for politiske beslutninger, som lederen måske ikke selv er enig i.
- En stor arbejdsmængde kombineret med et stort tidspres. Lederen kan opleve ikke at kunne nå arbejdsopgaverne, selvom der lægges flere timer. Og lederen kan opleve at have for mange medarbejdere og ikke tid til ledelse.

Ikke kun på mellemliderniveau

Det er ikke kun ledere med personaleansvar, der kan blive udfordret på deres trivsel. Også chefer og topledere har indimellem trivselsudfordringer. Men jo højere op man kommer i hierarkiet, desto mindre stresset er man, fortæller Malene Friis Andersen og tilføjer, at det bl.a. kan hænge sammen med, at man bliver mødt af færre følelsesmæssige krav fra medarbejdernes side.

Katrine Bastian tilføjer, at trivselsudfordringer rammer på alle niveauer af ledelse, men at det er nogle andre udfordringer på de øverste ledelsesniveauer. Således vil en chef eller leder af ledere ofte blive udfordret på tiden. Deres tid er nemlig sparsom, og forventningen fra dem selv og omgivelserne om at tænke strategisk og i helheder kan derfor blive svære at indfri. Det kan opleves meget utilfredsstillende og kan resultere i, at den enkelte chef arbejder utrolig mange timer.

Særligt mange topledere føler sig ofte ensomme og udsatte. De mangler steder, hvor de kan dele deres bekymringer og dilemmaer, hvis de ikke har en tryk ledergruppe omkring sig eller under sig. Malene Friis Andersen oplever da også, at topledere i stigende grad efterspørger tiltag, der understøtter deres trivsel.

FOTO: PR-FOTO



Malene Friis Andersen
Organisationspsykolog
og ledelsesrådgiver,
gæsteforsker på NFA

Fællestræk for ledere, der trives

Der er heldigvis mange ledere, der trives i lederjobbet, og ifølge Malene Friis Andersen er der nogle fællestræk for lederne:

- Mange af de ledere, der trives, har forholdt sig til – og sat nogle grænser for – hvad der er muligt både opadtil og i forhold til medarbejderne. De har også sat nogle rimelig håndfaste grænser for, hvor mange timer de vil lægge i jobbet.
- De har gode relationer til medarbejderne uden at træde ud af lederrollen. De har også en god og tryk relation opadtil til deres nærmeste chef.
- De tager indflydelsen tilbage og har taget stilling til, hvordan de vil forvalte deres tid og ikke overlade det til omgivelserne.
- De er meget bevidste om deres egne begrænsninger og er klar over, at de ikke kan lykkes i alt, og at det er o.k. ikke at kunne nå alt.
- De har et råderum og indflydelse. Det har de skabt gennem en god dialog med egen chef, der viser tillid og bakker op.
- De indgår i en ledergruppe, hvor man i tillid bruger hinanden til at støtte og sparre.

Tendenser, der påvirker ledertrivslen

Der er nogle overordnede tendenser, som ser ud til at komme til at præge vores arbejdsliv og dermed også ledelsesvilkårene i årene fremover.

Kilder: Malene Friis Andersen og Katrine Bastian



Rekordstor udskiftning af medarbejdere

I 2022 skiftede flere end 1 mio. danske job. Det er en stigning på 20 % ifølge Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Det er en tendens, som ser ud til at fortsætte, og det giver lederne store udfordringer og ekstra arbejde.

Forandringshastigheden

Ifølge et forskningsprojekt fra Region Hovedstaden fra 2021 har Danmark europarekord i organisatoriske forandringer. Organisationsforandringer er typisk ledelsesdrevne.



Hvad kan den enkelte leder gøre?

Hvis ikke man trives i lederjobbet, kan der være flere veje at gå. Nogle vælger at stoppe med at være leder. Men der er også alternativer, fortæller Malene Friis Andersen:

- Tag magten over din tid tilbage, og stil dig selv spørgsmålet: Hvem bestemmer over min kalender, og hvad jeg skal bruge min tid til? Er det en mødekalender eller en arbejdsplan, hvor jeg kan prioritere min tid?
- Ræk ud til dine medarbejdere, og bed dem om hjælp til at være den leder, de gerne vil have. Spørg, hvad medarbejderne har brug for.
- Arbejd med relationen til din nærmeste chef. Tag drøftelsen om prioriteringer, og hvilke rammer du har brug for.
- Ryk sammen i ledergruppen, og støt hinanden, og tag dialogen om, hvordan I skaber nogle ordentlige rammer for jeres ledelse.
- Forhold dig realistisk til, hvad der er muligt.
- Vær opmærksom på, at arbejdsmiljøloven også gælder for dig.

Den øverste ledelse har også en interesse i ledertrivsel

Den enkelte leder og den øverste ledelse har i virkeligheden sammenfaldende interesser i at arbejde med ledertrivsel, siger Malene Friis Andersen, for ledere, der trives, har i sidste ende betydning for de ydelser og kvaliteten af ydelserne, som leveres til borgerne. Den øverste ledelse skal derfor holde øjnene på den lange bane og gøre det attraktivt at blive – og fortsætte med at være – leder. ■

Lederens arbejdsmiljø er også omfattet af arbejdsmiljøloven

Som arbejdsgiver har man ansvar for, at arbejdspladsen overholder arbejdsmiljøloven. Og samtidig gælder arbejdsmiljøloven for alle ansatte – også for dig som leder.

§1 Ved loven tilstræbes at skabe

1. et sikkert og sundt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, der til enhver tid er i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling i samfundet, samt
2. grundlag for, at virksomhederne selv kan løse sikkerheds- og sundhedsspørgsmål med vejledning fra arbejdsmarkedets organisationer og vejledning og kontrol fra Arbejdstilsynet.

Arbejdstempoet er accelereret

Under coronakrisen blev ledernes stressniveau fordoblet – de arbejdede flere timer end normalt ifølge en undersøgelse fra Fagbevægelsens Hovedorganisation 2020. Det ser ud til, at det også efter coronakrisen er blevet den nye normal. Foden er ikke blevet lettet fra speederen.

Mere aktive borgere

Der er andre og flere krav fra borgerne.



Work-life-balance

Ledere er gennem de seneste år blevet mere optaget af, at der skal være balance mellem arbejde og fritid.

Hun tror på ordentlighed og tiltro

Anne Jastrup Okkels har været leder i mange år og sidder i dag som hospitalsdirektør for Herlev og Gentofte Hospital. Her fortæller hun om, hvor vigtigt det har været, at nogen troede på hende, hvorfor det at være et ordentligt menneske betyder så meget, og hvordan et levet liv fyldt med erfaringer øger hendes ledertrivsel.

Af Susanne Teglkamp / Foto: Joachim Rode

Hun har altid følt sig godt tilpas i lederrollen. Dermed ikke sagt, at det hele tiden har været en dans på roser, men med årene er hendes trivsel steget, i takt med at hun har bevæget sig opad i hierarkiet – og har fået flere erfaringer.

Der er især én episode fra sit første lederjob, som Anne Jastrup Okkels husker. Hun havde en række dygtige og erfarne medarbejdere, men op til den første sommerferie, da hun kun var få måneder inde i jobbet, havde organisationen en proces, som medarbejderne ikke syntes var helt, som de havde ønsket. I sommerferien fik hun en mail, hvor medarbejderne problematiserede processen og ville have et møde, straks hun var tilbage.

”Det gav sommerfugle i maven på den lidt urolige måde. Men mødet blev holdt – og så vidt jeg husker, landede sagen fint. Men det kostede en sommerferie med mange overvejelser,” siger hun.

At blive set og troet på

Anne Jastrup Okkels synes selv, hun har været heldig, fordi hun har mødt nogle, der har set og troet på hende. Hun blev tilbudt et lederjob som meget ung, som hun ikke havde søgt, og det er første og eneste gang, hun har sagt nej tak. Ellers har hun altid grebet de muligheder, hun har fået.

”Heldigvis blev mit nej accepteret på en meget fin måde og i stedet vekslet til et tilbud om en rigtig god lederuddannelse – som jeg sagde ja til.”

Og det var med den bagage, hun begyndte at orientere sig mod ledelse som en karrierevej.

Ordentlighed er for Anne Jastrup Okkels helt basalt. Det er her, rammerne for det gode arbejdsliv bliver sat – både for medarbejderne og for hende selv som leder. Det handler grundlæggende om at sige det, man gør, og gøre det, man siger, fortæller Anne Jastrup Okkels.

”Det er vigtigt for mig at være et ordentligt menneske. Jeg bliver ramt, hvis ikke jeg møder ordentlighed. Jeg forsøger at frem-



Anne Jastrup Okkels, 59 år

› Hospitalsdirektør, Herlev og Gentofte Hospital.

› Tidligere koncerndirektør i Region Midtjylland og direktør for Bispebjerg og Frederiksberg Hospital.

› Uddannet cand.jur. fra Aarhus Universitet.

me ordentlighed ved at sætte rammer og struktur for den måde, vi omgås hinanden på, så man kan trives både som medarbejder og leder og kan udfolde sig professionelt.”

Erfaring hjælper på trivsel

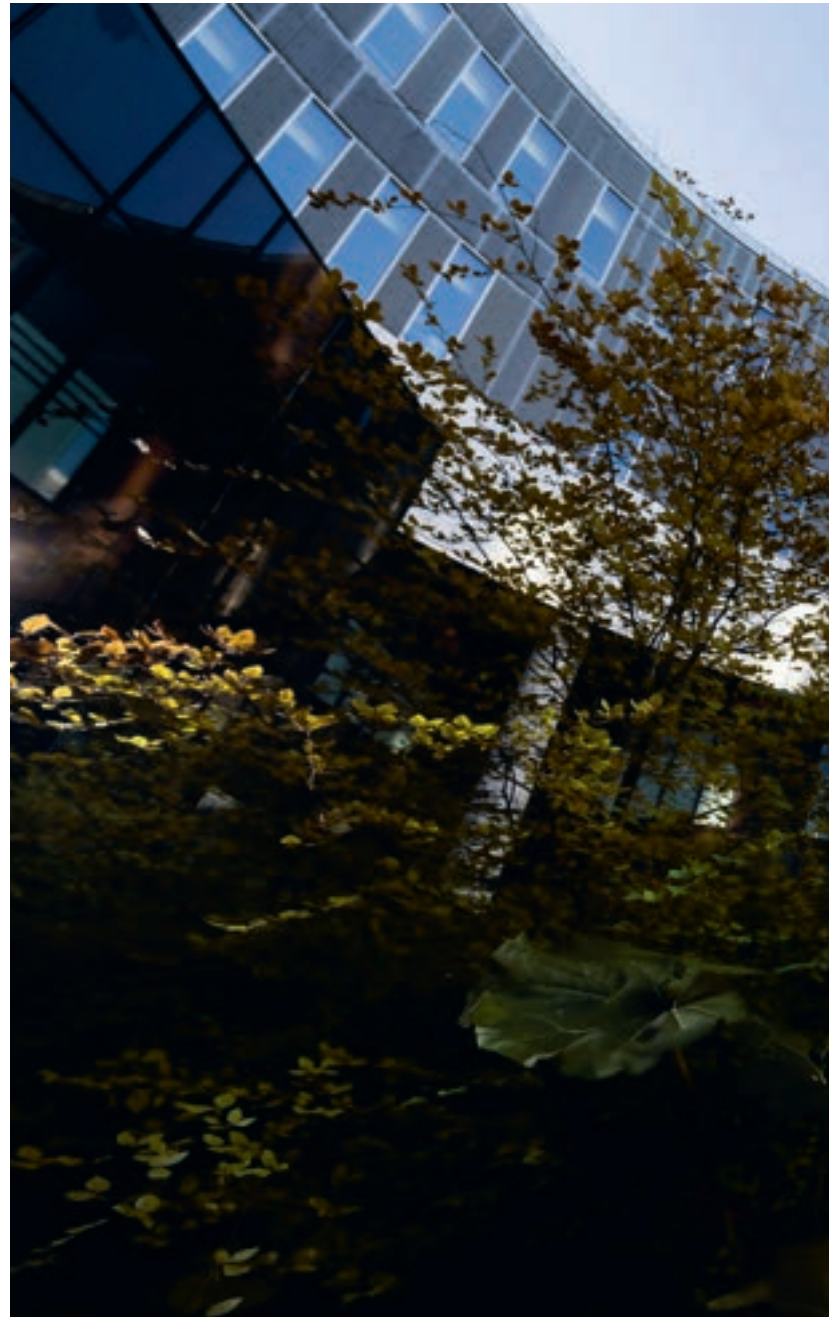
Det er flere elementer tilsammen, der for Anne Jastrup Okkels giver optimale forudsætninger for at trives. Hun peger bl.a. på vigtigheden af gode relationer og prioritering i hverdagen, så al tiden ikke går med møder.

Hun plejer også relationerne til sine nærmeste kolleger. Både direktionen, som ud over hende selv består af fire vicedirektører og stabschefen, og andre kolleger, såvel inden for som uden for organisationen.

”Forholdet til andre – måske særligt de allernærmeste – er vigtigt at pleje, fordi man er hele mennesker. At man ved lidt mere om hinanden, fx om hinandens familier og fritidspassio-ner, gør mig tryk, også selvom man måske ikke omgås privat. Den medmenneskelige relation er afgørende, og jeg føler mig sikker på, at min chef ville tage sig tid til at tage en snak med mig, hvis jeg var i mistrivsel.”

De små ting i hverdagen har også betydning for Anne Jastrup Okkels’ trivsel. Hendes job består i høj grad af møder, men hun er bevidst om, at hvis hendes arbejdsuge også skal indeholde andet, er det nødvendigt at prioritere, hvilke møder hun skal deltage i, og sørge for at sætte mødefri tid af i kalenderen.

”I min tidlige ledelseskariere gik jeg til mange møder, hvor jeg tænkte, at jeg kunne have brugt min tid anderledes og bedre. Den slags bruger jeg helt bevidst ikke tid på i dag, hvor jeg i stedet prioriterer det strategiske arbejde og dialogen med organisa-



tionens ledere og medarbejdere.”

Hun sørger også for langsigtet planlægning, så hun tænker et årshjul ind i sin kalender og sætter god tid af til det, hun anser for vigtigt.

Det betyder noget for Anne Jastrup Okkels’ trivsel, at hun en gang imellem flytter sig fysisk, fx til familiens sommerhus i Nordjylland. Her oplever hun en anden ro, når hun går en lang tur langs vandet eller i skoven.

”Jeg har tidligt indset, at arbejdet ikke er det vigtigste i mit liv, og derfor er jeg optaget af, at der er en god og sund balance mellem arbejde og livet uden for arbejdet,” siger hun. Det indbefatter også at prioritere de helt basale ting som fx søvn – selv i pressede perioder.

Der er heller ingen tvivl om, at alder og erfaring betyder no-



”I min tidlige ledelseskariere gik jeg til mange møder, hvor jeg tænkte, at jeg kunne have brugt min tid anderledes og bedre. Den slags bruger jeg helt bevidst ikke tid på i dag.”

Anne Jastrup Okkels
Hospitalsdirektør, Herlev
og Gentofte Hospital

get, siger Anne Jastrup Okkels.

”Jeg har ikke et præstationspres på samme måde, som da jeg var yngre. Det at have prøvet så meget giver en ro. Jeg har med tiden fået en mere realistisk fornemmelse af, hvad jeg kan, og hvor jeg måske skal stå mere på tæer eller forberede mig ekstra grundigt,” siger hun og fortæller, at da hun efterhånden har prøvet at stå i de fleste situationer, slår det ikke benene væk under hende, når der kommer en ny udfordring.

”Erfaringen har lært mig, hvornår jeg skal tage udfordringen med mig, og hvornår jeg skal kunne lægge den fra mig.”

Som ung var hun bange for at blive fyret. Men ungdommens frygt for at miste sit job har vist sig at være spildt, så den frygt har hun ikke længere. Hun mener, at mange i dag har et mere naturligt forhold til det at blive afskediget, fordi det jo i virke-

ligheden bare kan være et resultat af, at man ikke var den rette profil det pågældende sted og på det pågældende tidspunkt.

”Det er en sund udvikling, der jo også heldigvis betyder, at mange – også topchefer – kommer rigtig godt videre med deres arbejdsliv,” siger hun.

Jeg vil gerne give det videre ...

For Anne Jastrup Okkels er det vigtigt at give det gode videre, og for hende har det i høj grad været at blive set og troet på.

”Jeg har været heldig at blive set. Både af mine chefer og mine kolleger, og det har faktisk haft en meget stor betydning for mit ledelseliv. Jeg har derfor også selv gjort mig umage med at se andre og give nogle chancen eller opfordre dem til at flytte sig til en større udfordring. Det vil jeg gerne give videre.” ■



Indsigt

Et utraditionelt lederkursus

Et kursus, hvor man lærer at trække vejret, lyder radikalt anderledes – og viste sig også at være det. Oversygeplejerske på Aarhus Universitetshospital Stina Niemi Stenberg Hansen var en af deltagerne på det første forløb af 'Ledelse i Balance'.

Af Susanne Teglkamp



Stina Niemi Stenberg Hansen
Oversygeplejerske på
Aarhus Universitetshospital

Hvad fik dig til at melde dig til kurset?

”Jeg havde været på de obligatoriske ledelsesforløb for nye ledere og havde haft rigtig travlt i et par år og kørt med 100 km/t uden rigtigt at mærke mig selv. På et lederkursus blev jeg fortalt om forløbet, som jeg syntes lød noget langhåret – sådan noget med at skovbade og sanse naturen. Men jeg tænkte, at hvis jeg skulle holde til at være leder, havde jeg brug for noget andet.”

Fik du nogle ahaoplevelser under forløbet?

”Det var et meget anderledes forløb, hvor vi bl.a. mediterede, gik ture og fik teoretisk viden om nervesystemet og psykens påvirkning. Vi havde stilletid og lærte at trække vejret. Det var rigtig spændende, og jeg kan huske, at jeg tænkte: ”Gud, kan man det?” Men det gav ro og tid til at reflektere over min egen ledelse. I de seneste tre år havde jeg ikke haft tid til at trække vejret, men nu fik jeg tid til at tænke over mit arbejdsliv og over, om ledelsesvejen overhovedet var noget for mig. Derfor besluttede jeg faktisk at opsige min lederstilling for at finde ud af det. Efter sidste modul rejste jeg til Norge alene i tre måneder for at arbejde som basis-sygeplejerske og for at re-tænke min karrierevej.”

Hvad var det vigtigste, du tog med fra forløbet?

”Jeg lærte flere konkrete meditationsøvelser, hvor jeg næsten hver dag sætter 5-10 minutter af til at lukke øjnene og trække vejret helt ned i maven. Og jeg er blevet skarp på at prioritere tid til mig selv og min selvledelse, planlægge min tid og kunne sige nej. Planlægning er alfa og omega. Jeg sørger i dag for at spærre min kalender, så jeg har tid til forberedelse. Og jeg sætter ofte tid af i kalenderen til at gå en lille tur på eller omkring hospitalet. En langsom og bevidst slentrende tur – den såkaldte savannegang. I det hele taget er alenetid med gåture i naturen vigtigt.”

Hvad har du lært om dig selv?

”Jeg er blevet opmærksom på, at selvom jeg er meget ekstrovert, har jeg også et stort behov for tanker alene, når det kommer til ledelse. Jeg har også lært at være en lidt mere rund leder og bruge min intuition. Og så har det konkret medført, at jeg har købt mig nogle nye sko, som er lette at smutte ud af. Dem bruger jeg, når jeg har brug for at være grounded – altså have god jordforbindelse, fx hvis jeg skal have en vanskelig samtale. Så forbereder jeg mig lige inden ved at stå med bare fødder direkte på gulvet og trække vejret dybt ned i maven.”

Bliver det så accepteret, at du arbejder på en anden måde?

”Ja, det gør det, men det handler måske mest om at acceptere det selv.” ■

Ledelse i Balance

’Ledelse i Balance’ strækker sig over 2x2 dage og baserer sig på viden og metoder inden for mindfulness, compassion, vejtrækning og kropslig læring. Region Midtjylland tilbyder forløbet til ledere med personaleledelse. På forløbet får man bl.a. redskaber og metoder til at:

- › Arbejde bevidst med ro, nervesystem, sansning og pauser.
- › Lede sig selv og sin energi.
- › Opleve nærvær, ro og overskud i en travl hverdag.
- › Styrke sin evne til at håndtere og kommunikere i udfordrende relationer og processer.
- › Være i kontakt med sig selv og udtrykke sig som den leder, man gerne vil være.
- › Bedrive ledelse af medarbejdere, som fremmer en kultur præget af psykologisk tryghed, nysgerrighed og compassion.

Hold en nærende pause

En nærende pause kan lægges, når du har behov for det i løbet af dagen. Den kan være kort og er IKKE en pause, hvor du liige læser nyheder, tjekker mails, Facebook eller laver en indkøbsseddel. En nærende pause kan fx være:

- › At drikke et glas vand langsomt, så du når at sanse, at du drikker noget, og smager på det/mærker temperaturen. Det kan også være at spise et stykke frugt eller noget andet og vække alle sanserne (duft, smag, se på det, lyt etc.).
- › At stirre ud i luften og lade tankerne svæve.
- › At gå en lille tur alene eller sammen med en kollega.
- › At trække vejret gennem næsen og ned i maven.
- › At bevæge sig og få skuldre og nakke løsnet lidt op.



Kodeord: Prioritering

Vi har aldrig ressourcer nok. Det er på mange måder en præmis, som man skal kunne være i og leve med som leder. Strategisk prioritering er en af nøglerne til at håndtere det, fastslår Per Bennetsen, der er administrerende direktør i Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning.

Af Susanne Teglkamp / Foto: Rita Kuhlmann

”Jeg er glad for, at et tema som ledertrivsel bliver taget op,” indleder Per Bennetsen.

”Chefer er også mennesker. Men vi er ikke overmennesker.”

Per Bennetsen er direktør i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune og sidder i den position med en af nøglerne til at fremme ledertrivsel. En nøgle, som handler om prioritering.

Lederne er ofte udsat for et krydspres. Der er mange politiske ønsker og pres på lederen for at leve op til de mange dagsordener. Velfærdsområdet har i dag fået en anden bevågenhed og nye udfordringer. Det er ikke kun penge, der mangler – men mennesker. Det vil sige, at det er nogle andre problemer, lederne stilles over for i dag end tidligere, forklarer Per Bennetsen.

”Det er vigtigt at forstå, at der aldrig er ressourcer nok – hverken ens egen tid eller i forhold til de forventninger, der møder en. Det er på mange måder en præmis, man skal kunne være i og leve med

som leder,” siger han.

Som chef kan man støtte sine ledere ved at tage en åben dialog og hjælpe med prioriteringerne. Omvendt er det også vigtigt, at man ikke tager initiativet fra lederne, understreger Per Bennetsen og uddyber, at det er vigtigt, at man overlader de endelige prioriteringer til dem, der har den direkte kontakt til borgerne – fx plejehjemslederen og skolelederen.

”Lederne skal vide, at vi står bag deres valg.”

Vi har deres ryg

Som topleder kan man bidrage til at skabe trivsel for sine ledere ved at være skarp på strategien og dermed sætte kursen for, hvordan man skal prioritere.

”En strategi er ikke en strategi, hvis ikke man kan se det i kalenderen,” som Per Bennetsen udtrykker det.

”Det handler om, at de ting, man som leder skal give fokus og bruge kræfter på, er de ting, som udspringer af strategien.

Deri ligger en skarp prioritering af, hvad man skal bruge sin energi og tid på.”

Per Bennetsen understreger, at det som topleder også er vigtigt, at man arbejder med at afstemme forventningerne mellem borgerne, de pårørende, politikere

Per Bennetsen, 52 år

› Adm. direktør, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune.

.....
› Tidligere regionsdirektør i Region Sjælland, koncerndirektør i Region Sjælland og sekretariatschef i Region Sjælland.

.....
› Uddannet cand.techn.soc. fra Roskilde Universitet i 1996.

”Man skal ikke frygte at blive smidt under bussen af sin egen chef.”

Per Bennetsen

Adm. direktør, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune



ne og ikke mindst medarbejderne.

”Det har også en stor betydning for den enkelte leder, at man ved, at chefen har ens ryg,” som Per Bennetsen udtrykker det.

”Man skal ikke frygte at blive smidt under bussen af sin egen chef. Derfor er det også vigtigt, at chefen bakker op om lederens beslutning – også selvom det måske ikke lige var den beslutning, man selv ville have taget.”

Topchefens egen prioritering

Det er godt at være opmærksom på prioritering og støtte lederne i deres prioriteringer, men hvordan håndterer topchefen selv prioriteringer?

Per Bennetsen er ikke selv en mester til det, men han prøver, forklarer han.

”Det er let at blive suget ind i det operationelle og få kalenderen fyldt, men jeg prøver at leve og lede efter, at strategien skal kunne ses i kalenderen. Jeg sætter tid af til de strategiske temaer, og jeg tilstræ-

ber at sætte tid af til selvrefleksion – nogle gange ved at slutte lidt tidligere for at få tid til at reflektere,” siger han.

Han kender tegnene, når han har taget for meget ind. Det kan være en rumlen i maven eller begyndende hovedpine. De signaler tager han alvorligt, og han håndterer dem bl.a. ved at sætte to-tre timer af til at gennemgå og tømme sin mailboks, for det er ofte de mange ulæste mails, der kan stresses. Derudover trækker han sig også indimellem en time tidligere tilbage for at få tømmt hovedet. Hans erfaring er, at det er vigtigt at reagere på signalerne så tidligt som muligt.

”For trivsel er ikke kun et chefsansvar, men et fælles ansvar – også når det gælder lederne,” siger han. ■

Husk det fortrolige rum

Alle ledere har brug for et fortroligt rum, hvor man kan dele sine tanker, frustrationer og usikkerhed. Per Bennetsen har også selv brug for det og har stor gavn af sit netværk og trygge kollegaskaber. Han opfordrer alle til at søge og skabe sig et fortroligt rum – navnlig helt nye ledere kan have ekstra gavn af det i starten, hvor de er mere usikre på deres lederrolle.

Bogomtale

Ledelsens egen poesi

Kan man skrive digte om ledelse? Ja, det kan man tilsyneladende, og det er der kommet et meget anderledes og spændende værk ud af. I 'Det værste og det bedste i mit liv som leder' har 12 ledere beskrevet deres liv og udfordringer til ledelsesrådgiver Charlotte Larsen – som har samlet bidragene og bygget et langt digt op med direkte inspiration fra Søren Ulrik Thomsens klassiker 'Det værste og det bedste' fra 2002. Her er seks uddrag fra bogen.

Det værste er chefer der beslutter store ting
og så forlader situationen uden yderligere interesse

værst er det at skulle afskedige eller vilkårsændre ansatte
men endnu værre er det at finde ud af hvem man skal vælge

det værste er den tomhed og træthed
der gnaver i mine knogler
hver gang en beslutning ikke giver mening

når en lærer der var flyttet til en anden skole ringer og siger
”Må jeg godt komme hjem igen?” er det bedst

det bedste er at jeg efter lidt tænketid
er ret tilfreds med rodet på mit skrivebord
det viser mig forskelligheden i mit arbejde

bedst er det at nå til erkendelsen
at jeg er nødt til at passe på mig selv
for at kunne passe på andre.

Det er det bedste for mig.



Det værste og det bedste i mit liv som leder

- Charlotte Larsen (red.)
- 53 sider



Charlotte Larsen

Selvstændig ledelsesrådgiver, formgiver og historiefortæller i firmaet Mondays siden 2006 med speciale i offentlig ledelse. Designer og strukturerer arbejdsgange og processer. Uddannet fra bl.a. Danmarks Designskole og Copenhagen Business School. Mondays.dk

Lederteamet er et stillads for trivslen

Stine Kart Skytte er områdeleder for dagtilbud i Roskilde Kommune, og sammen med sit team af engagerede ledere arbejder hun målrettet på at skabe større trivsel. Her fortæller medlemmerne om, hvordan de andres støtte er afgørende for at lykkes som leder.

Af Susanne Teglkamp / Foto: Frederik Valdemar Kjeldgaard

Overtøjet ligger i bunker på stole og gulv i det lille lokale, men energien er varm, og engagementet højt. Det er Stine Kart Skytte, som er områdeleder for dagtilbud i Område Nord i Roskilde Kommune – og chef for de pædagogiske ledere af områdets daginstitutioner – som har inviteret indenfor til en samtale om trivsel i lederteamet.

Rundt om bordet er medlemmerne af teamet samlet, og efter en hurtig præsentation står det klart, at det er et forholdsvis ungt lederteam med mellem fire år og bare halvanden måned i gruppen.

Det er derfor nærliggende at spørge, om ledertrivsel er blevet tænkt med ind, når de nye ledere skulle ansættes. Og det er det på flere måder. Teamet er enige om, at det selvfølgelig er vigtigt, at faglig-

heden er i orden. Men ved ansættelse af nye ledere har det været mindst lige så vigtigt at se på, om den potentielt nye lederkollega er et ordentligt menneske, og om potentialet dermed er til stede for at udøve god ledelse.

Ud over et formelt onboarding-program for nye ledere bliver man som ny leder koblet til en lederkollega eller to. Det vil sige en lederkollega, der tager en i hånden i den første tid og gør livet lidt nemmere i opstarten. Derudover er lederteamet også opmærksomt på at lægge noget relationel varme ind. Det betyder, at alle ledere har til opgave at booke en gåtur eller arrangere en kaffeaftale eller rundvisning i eget dagtilbud sammen med den nye lederkollega. Alt sammen med det formål, at man lærer hinanden



Selvom teamets møder kan fremstå som uformelle møder med løse rammer og plads til sparring og dialog, er der altid en velkendt dagsorden og faste aftaler om mødets formål. Det er via tydelig struktur, at tilliden, overskuddet og friheden på møderne skabes. Fra venstre ses Stine Skytte, Monika Westphalen Bowley, Karina Kejlstrup, Sara Jensen, Tina Emborg Sørensen og Tina Rudfred. Alva Autrup var forhindret i fremmøde og deltog på dagens møde online via telefonen.



bedre at kende og tuner sig ind på hinanden.

Det viser sig under samtalen i teamet, at en af lederne faktisk også har valgt netop dette team til, fordi hun kunne se af de indlæg, som områdelederen og andre ledere i teamet havde lagt på LinkedIn, at teamet så ud til at stå for nogle gode værdier.

Dagligdagen tester trivselen

Trivsel i et lederteam kan let blive nogle fine og rigtige ord på et stykke papir. Men det er i dagligdagen, at det skal stå

sin prøve. Fra den livlige dialog lederne imellem er der følgende eksempler på, hvordan deres trivsel i lederteamet kommer til udtryk:

- ”Hvis det er svært at finde fodfæste enten ledelsesfagligt eller privat, så har jeg et sted, jeg kan vende mig mod.”
- ”At jeg bliver mødt med en bevidning af det, jeg er i. Nogle gange hjælper de andre med at se flere muligheder. Andre gange hjælper de

mig med at rumme det, man ikke kan gøre noget ved.”

- ”Der er en anden lethed i at kunne tanke op i ledergruppen. Ensomhed får ikke liv, fordi man er sammen om det.”
- ”Tilliden ligger helt grundlæggende i lederteamet. Vi tør vise vores sårbarhed.”
- ”Vi lægger vægt på – ja, faktisk insisterer vi på – tillid til hinanden

som en helt central forudsætning for trivsel i lederteamet.”

- ”Vi har positive forventninger til hinanden. Der er en tryghed, så vi tør bede hinanden om hjælp. Jeg sidder ikke længe med en opgave, før jeg ringer til en kollega.”
- ”Det er vigtigt, at vi har dialogen og kan vise vores sårbarhed i gruppen, så vi kan gå ud ad døren og udøve professionel ledelse – selvom vi er lidt udfordret.”

Gode råd om trivsel i lederteamet

- › Invester tid i teamet og kendskabet til hinanden, så man får lyst til at bedrive ledelse sammen.
- › Hav nogle at dele med – både det, der går godt og mindre godt.
- › Skab mod til at dele sårbarheden, og inviter andre ind.
- › Skab gode og sande narrativer om hverdagsledelse sammen.
- › Kræv af hinanden – og støt hinanden i – at have en god balance mellem arbejde og fritid.
- › Tag alvorligt, at ledelse er en holdsport.

Lederteamet i Roskilde Kommunes dagtilbud Område Nord

Undervejs bliver der nikket rundt om bordet, når de forskellige eksempler kommer frem. Og så bliver der i øvrigt grint en hel del i gruppen – ad sig selv og med hinanden.

Hvilke greb tager lederteamet?

Teamet peger på, at Stine Kart Skytte som leder lægger fundamentet og viser vejen. Bl.a. ved selv at være meget åben og transparent om, hvem hun er som menneske, og hvad hun går og bøvlr med. Hun faciliterer møderne værdibaseret og skaber altid plads til det, der fylder.

Det er italesat i teamet, at man kommer til at fejle undervejs, og at man er åben om det, når der er begået fejl. Men også at det er vigtigt at dele succeserne med hinanden.

I en periode var der brug for, at møderne startede med en runde under overskriften: ”Hvad går du og bøvlr med for tiden?”

Der er en fælles nysgerrighed på, hvordan man gør ledelse godt. Lederne i teamet er meget forskellige, og det bruger de til at dele og inspirere hinanden med en anerkendelse af forskellighederne, og at der ikke er én måde at gøre tingene på.

Der insisteres på, at man holder fri – helt fri – når man har ferie. Og man holder hinanden op på den aftale, fordi den er meningsfuld for alle. Der skal simpelt hen være tid til at lade op for at være en god leder.

Teamet investerer også tid sammen. Medlemmerne mødes fast hver tirsdag i forskellige konstellationer og med skiftende dagsorden i en fastlagt rutine: traditionelt ledermøde med dagsorden og referat, arbejdsfællesskab tre og tre uden områdelederen, temamøde ledet af områdelederen og et temamøde, hvor også ressourcepersonerne er med.

Drøftelser får ofte mere energi, når den vanlige møderamme indimellem brydes. Her går lederteamet en tur i skoven under mødet. Fra venstre mod højre ses Tina Emborg Sørensen, Tina Rudfred, Stine Skytte, Monika Westphalen Bowley, Sara Jensen og Karina Kejlstrup.

Derudover er der forskellige former for arbejdsfællesskaber på kryds og tværs i gruppen. Men de mødes ikke bare for at mødes. Det har altid et formål.

Lederteamet er vores stillads

Lederne når frem til, at de er ambitiøse på børnenes og medarbejdernes vegne. Det står imidlertid ikke i vejen for trivlsen i teamet. For der er et fravær af indbyrdes konkurrence. Det handler ikke om at være bedre end de andre.

Som en af lederne opsummerer hele samtalen: ”Lederteamet er vores stillads. Ledelse bliver mulig for mig ude i institutionen, fordi jeg har mit hold – mit lederstillads.” ■



Interview

”Jeg har en forpligtelse til at arbejde med det, der er svært”

Nicolai Kjems slog sig på hierarkierne, havde bøvler med det tværgående samarbejde og syntes, at ledelsesrummet var lidt for småt. Men efter at have talt med sin chef, skabt sig et godt ledernetværk og styrket samarbejdet på tværs har han genfundet sin trivsel som sundheds- og omsorgschef i Frederiksberg Kommune.

Af Susanne Teglkamp / Foto: Irene Aya Schou

Nicolai Kjems havde kun været færdiguddannet og arbejdet som sygeplejerske i tre år, da han så og oplevede ting, der fik ham til at tænke: ”Hvorfor skal sygehusvæsenet være så hierarkisk? Og hvorfor er der ingen, der gør noget ved det?”

Hans oplevelse var, at selvom hierarkier kan noget i forhold til strukturer og stringens i organisationer, kan det også tippe, så hierarkier bliver en stopklods for nye måder at tænke og handle på.

Ønsket om at gøre noget anderledes resulterede i, at han søgte – og fik – sin første lederstilling i hjemmeplejen i Gentofte Kommune. Alene det at indtræde i en ledelsesposition gav ham mulighed for at påvirke og ændre. Han arbejdede anderledes med MED-organisationen (medindflydelse, medbestemmelse og medansvar) og med en mere reel inddragelse i forhold til dagligdagen og arbejdsmiljøet – fx omkring tilrettelæggelse af arbejdstiden.

Han har siden sit første lederjob haft forskellige lederstillinger i kommunerne, og i dag sidder han som sundheds- og omsorgschef i Frederiksberg Kommune – en stilling, han nu har haft i halvandet år.



Nicolai Kjems, 44 år

- › Sundheds- og omsorgschef, Frederiksberg Kommune.
- › Tidligere bl.a. centerchef for Sundhed og Ældre, Hvidovre Kommune, og sundheds- og forebyggelseschef, Furesø Kommune.
- › Uddannet sygeplejerske og master i ledelses- og organisationsudvikling fra Aarhus Universitet.

Overskuddet, der forsvandt

I de første fire-fem måneder i sit nuværende job oplevede Nicolai Kjems, at han mistede sit overskud og drive, og han kom træt hjem fra arbejde hver dag. Han overvejede, om han skulle sige sit nye job op uden at have et andet job på hånden.

”Jeg kom fra Hvidovre Kommune, hvor jeg var meget i øjenhøjde med dem, jeg mødte i løbet af min arbejdsdag. Men det ændrede sig, da jeg kom til Frederiksberg Kommune,” siger han.

En af udfordringerne var at komme fra en kultur til en anden. Nicolai Kjems oplevede, at Frederiksberg Kommune var mere hierarkisk, og at de folkevalgte politikere gik tættere på ledelsesrummet, end hvad han havde prøvet før. Men omvendt var opgaverne også spændende.

Mødet med den nye kultur gjorde, at Nicolai Kjems skulle ændre sin måde at arbejde på. Han havde altid gået med respekt og ydmyghed til opgaverne, men nu oplevede han, at der var endnu mere brug for den tilgang. Han valgte at tale åbent med sin chef om de svære ting, og det fik stor betydning for ham og bevirkede også, at han kom til at lære sin chef bedre at kende.

Efter de første fem måneder begyndte Nicolai Kjems' trivsel at ændre sig til det bedre. En ændring, der i høj grad skyldtes, at han valgte at være nysgerrig og undersøgende i forhold til at forstå den verden, han var kommet til.

”Jeg er blevet meget bevidst om trivsel og mistrivsel og mit eget ansvar for at gøre noget ved det, jeg ikke trives med,” fortæller Nicolai Kjems og uddyber:

”Jeg sidder ofte med ledere, der nørkler med en problemstilling, hvor de så desværre vælger at kaste håndklædet i ringen og finde et nyt job. Jeg synes selv, jeg har en forpligtelse til at arbejde med det, der er svært. Det giver også god læring.”

At løfte i flok fremmer trivslen

Nicolai Kjems har i dag erkendt, at samarbejdet med andre påvirker hans trivsel positivt. Derfor glæder det Nicolai Kjems' tværgangsomorganisatoriske hjerte, når de i kommunen arbejder sammen om problemer, som de kun kan løfte, netop fordi de arbejder sammen på tværs. Et eksempel, han nævner, er en institution inden for hans ressortområde, hvor der var massive borgerklager og en APV – arbejdspladsvurdering – fyldt med dårlige tal. Her satte Nicolai Kjems sig sammen med sin direktør, udvalgsformanden og enhedslederen for stedet, og sammen fik de skabt et billede af, hvad der var på spil. De lavede en handlingsplan, som var ambitiøs, men dog mulig at gennemføre.

Det relationelle betyder meget for Nicolai Kjems, og han får

stadigvæk meget ud af 1:1 personaleledelse.

”Jeg hylder den flade struktur med alt, hvad det indebærer. Jeg er udtalt uddelegerende, men får masser af ledelsesenergi af at være i kontakt med de ledere og chefer, der refererer til mig. Løbende dialogmøder er meget givende, og det giver mig god trivsel at lykkes i et samspil med mange interessenter,” fortæller Nicolai Kjems, som hylder samarbejdet – ikke bare opad og nedad i organisationen, men også til siden.

Sørg for at have et godt ledernetværk

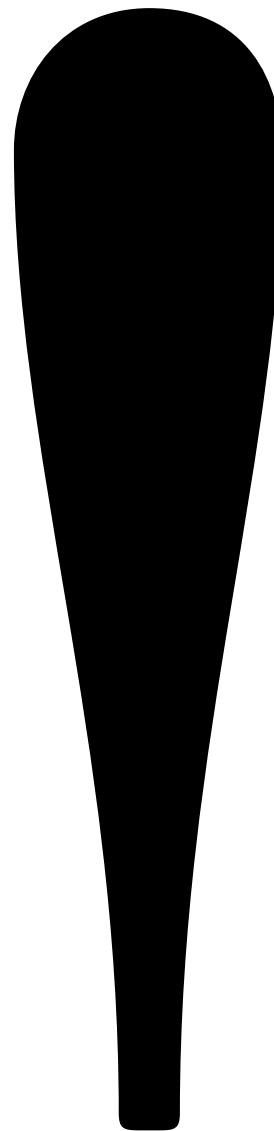
Ud over gode kolleger i organisationen er det Nicolai Kjems' erfaring, at et ledernetværk uden for organisationen kan rigtig meget i forhold til trivsel. Det kan enten være et professionelt faciliteret netværk eller et netværk, som lederne selv driver. Det vigtige er at have et sted, hvor man kan ventilere sine tanker om ledelse og hente inspiration.

”Jeg mødes med mit netværk seks gange om året, hvor vi taler om og deler vores ledelsesdilemmaer. Ledelsesopgaven er blevet tiltagende kompleks, så jeg synes faktisk, at mit behov for at deltage i et netværk er vokset med tiden. Netværket kan perspektivere, nuancere og forstyrre de baner, som man tænker i,” fortæller Nicolai Kjems.

Gennem årene har han nemlig set for mange ledere forlade ledelsesarbejdet, fordi de har gået med deres trivselsudfordringer selv.

”Ledertrivsel kommer ikke af sig selv. Det kræver dels et generelt ledelses- og organisatorisk fokus, dels fokus og bevidsthed hos den enkelte leder om, hvad der er på spil, og en erkendelse af, at man også selv har et ansvar for sin trivsel. Det har ikke været legitimt at tale om ledertrivsel – eller ledermistrivsel. Derfor er det godt, at det bliver sat på dagsordenen,” siger Nicolai Kjems. ■

Du skal ikke have svar på alting



Vær ærlig, uddeleger, tro på mennesker, og brug kræfterne rigtigt. Det er blot nogle af de erfaringer, afdelingschef Helle Guldager fra Slagelse Kommune har gjort sig i et 30 år langt lederliv – og som sikrer, at hun fortsat trives i lederrollen.

Af Stine Hinge



Helle Guldager er oprindeligt uddannet sagsbehandler i Københavns Kommune og flyttede i starten af 90'erne på landet. Efter et par år som fuldmægtig i det, der dengang hed Skælskør Kommune, blev hun opfordret til at søge en lederstilling. Hun ville gerne være leder, fordi hun havde et ønske om at styrke fagligheden og ændre på måden, opgaverne blev løst.

I dag er hun afdelingschef i Slagelse Kommunes Center for Arbejdsmarked, Rådgivning og Integration. I afdelingen

er der ca. 55 medarbejdere og ledere, som løser myndighedsopgaver inden for kontanthjælp, sygedagpenge, integration, pension og kontrolgruppe. Helle Guldager har ud over forsørgelsesområdet arbejdet med mange områder i sin ledertid. Hun har været leder af beskæftigelsesområdet, startet et bofællesskab, haft ansvar for borgerservice og løst specialopgaver inden for handicap og psykiatri. De mange forskellige opgaver har givet hende en bred viden og en god ballast for at kunne

koordinere og tænke på tværs af sektorerne.

Helle Guldager pointerer, at hun er glad for sit job, selvom det ikke kan undgås, at man oplever bøvl i sit lederliv – ligesom i så mange andre facetter af livet.

”Jeg reagerer nogle gange på situationer ved at pege fingrene indad og tænke på, hvad jeg kunne have gjort bedre. Jeg kommer til at påtage mig for meget skyld for en uheldig episode eller en dårlig

samtale med en borger eller medarbejder,” vurderer Helle Guldager.

Ledere har også deres egen bagage med på arbejde. Og det kan ifølge Helle Guldager betyde, at der er nogle typer af medarbejdere eller bestemte situationer, der rammer noget i hende.

”I begyndelsen kunne jeg blive berørt af en situation. Hvis fx en medarbejder brød grædende sammen eller beskrev en situation, der lignede noget i mit eget liv, blev jeg meget påvirket og tænkte over, hvordan jeg kunne gøre mere,” siger Helle Guldager. Men med alderen og erfaringen er hun blevet bedre til at forholde sig mere objektivt til situationen.

Helle Guldager behøver heller ikke længere at have svar på alting. Det troede hun var nødvendigt, da hun startede som leder, og det var netop også lysten til at lave om på en masse og være den bedste leder, der havde fået hende til at søge sin første lederstilling. Hun indrømmer, at den største fejl, hun har begået, var at tro, at hun kunne gøre det hele bedre selv. I dag hviler Helle Guldager godt i sig selv og kender sine styrker og svagheder – og erfaringen har også givet hende en større ydmyghed og lyst til at uddelegere mere.

Brændte lyset i begge ender

For lidt over 20 år siden sagde Helle Guldagers krop stop. Hun blev ramt af overbelastning og måtte sygemeldes. Hun havde alt for mange bolde i luften på én gang: en diplomuddannelse i ledelse, ledelsesansvaret for to store afdelinger i kommunen, mindre børn derhjemme og den evige lyst til at gøre en forskel for hver enkelt borger, medarbejder, politiker og direktør.

”Jeg kunne godt se, at den var helt gal, og blev klar over, at jeg ikke gjorde noget godt for nogen. Jeg blev alt for kontant og unuanceret i min måde at være leder på. En af mine værdier har altid været, at vi

skal behandle hinanden ordentligt. Både kolleger og borgere – og pludselig gjorde jeg det ikke selv,” siger Helle Guldager, der i den periode arbejdede 70 timer om ugen.

”Jeg trives med at arbejde, men har i dag et mål om at arbejde mindre. Jeg er et nysgerrigt menneske, så det kan være svært, for jeg bliver nemt optændt af, hvad der rører sig,” fortæller Helle Guldager, der mener, at man skal passe på med at gøre tingene mere komplicerede og mystiske, end de egentlig er. Hvis man behandler hinanden ordentligt, er vi ifølge Helle Guldager allerede kommet langt.

At skille skæg fra snot

Helle Guldager er ærgerlig over debatten om kolde og varme hænder – at de varme hænder skulle være bedre hænder end de kolde. Hun mener, den bunder i manglende viden om, hvor mange borgere der er dybt afhængige af at kunne tale med en sagsbehandler eller en administrativ medarbejder. Hun savner respekten om den administrative faglighed og myndighedsrollen.

Hun vurderer, at hun er blevet god til at ”skille skæg fra snot” – altså vurdere, hvad hun kan gøre noget ved, og hvad der er et vilkår i arbejdet som myndigheds-person, som hun skal acceptere.

”Jeg kan da godt finde på at skrive til KL eller et ministerium, hvis jeg kan se, at noget er tudetosset. Men vi er sat i verden for at udføre den lovgivning, der er, og det har jeg stor respekt for,” pointerer Helle Guldager.

Det er hendes erfaring, at borgerne kommer for at få at vide, hvordan reglerne er. At de så også skal have en god oplevelse, er vigtigt for Helle Guldager, som til gengæld mener, at borgerne er ret ligeglade med kommunens arbejdsgange og processer i, hvordan arbejdet udføres.

En stabil personalegruppe

Omkring sig har Helle Guldager en fast kerne af ledere og medarbejdere, hvoraf flere har været ansat i kommunen næsten lige så længe, som hun har. Det ser hun som et godt tegn.

”Vi er en god blanding af unge og gamle, og det er en perfekt cocktail, når vi skal rådgive borgerne om livet. En af grundene til, at vi lykkes med at fastholde medarbejdere, er fx at vi bruger videreuddannelse som et helt bevidst redskab til at fastholde. Og det virker. Lige så vigtigt som det er at have erfarne medarbejdere, er det at have unge ansatte – de kan noget andet og har andre forventninger til en arbejdsplads end boomer-generationen. Det er noget af det, der gør det sjovt at være leder,” siger Helle Guldager.

Trivselsmålingen i hendes afdeling viser, at den fungerer, og i ledelsen gør de meget ud af, at alle ved, hvad deres kerneopgave er – nemlig at oversætte politikernes forventninger og mål, så det giver mening for medarbejderne, som skal forklare borgerne om reglerne.

”Det gør mig glad, når vi lykkes med det, og når medarbejderne kender mål og retning,” slutter Helle Guldager. ■

Helle Guldager, 64 år

› Afdelingschef, Center for Arbejds-marked, Rådgivning og Integration, Slagelse Kommune.

› Uddannelse: Kontorassistent, socialformidler, diplom i ledelse, KIOL og masterclass i offentlig ledelse.

› Leder for 51 medarbejdere og fire ledere.



Lederens trivsel påvirker social kapital

Der er en klar sammenhæng mellem lederens eget arbejdsmiljø og arbejdsmiljøet i enheden, viser forskning fra Københavns Universitet. Der er 87 % højere risiko for dårligt arbejdsmiljø, hvis lederen ikke oplever at have indflydelse og udviklingsmuligheder. Og hvis lederen oplever at være stresset, kan man også se, at trivlsen på arbejdspladsen er lidt lavere.

Af Susanne Teglkamp

Hvilke faktorer har betydning for medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser? Det var det spørgsmål, forskerne fra Københavns Stressforskningscenter tog afsæt i, da de ville undersøge, hvordan det

stod til med arbejdsmiljøet på de regionale arbejdspladser. En af forskernes hypoteser var, at ledere har stor betydning for medarbejdernes og arbejdspladsens sociale kapital.

Professor i epidemiologi ved Køben-

havns Universitet Naja Hulvej Rod har forsket i arbejdsmiljø i mange år og gennemførte som forskningsleder ved Københavns Stressforskningscenter i 2017 det omfattende studie af det psykosociale arbejdsmiljø på de regionale arbejdsplad-

Naja Hulvej Rod
Professor i epidemiologi,
Københavns Universitet



ser. Studiet tog afsæt i Region Hovedstadens trivselsmålinger, og det kom der nogle meget interessante resultater ud af.

Naja Hulvej Rod fortæller, at forskerne kunne se, at der var meget stor forskel på oplevelsen af social kapital i de forskellige enheder. Hun forklarer, at social kapital er et udtryk for oplevelsen af samarbejdsevne, tillid og retfærdighed i enheden. Forskningsprojektet viste, at der var en sammenhæng mellem den sociale kapital i enheden og lederens egen oplevelse af sit psykosociale arbejdsmiljø.

”Vi ville se, om vi kunne finde en forklaring på, hvorfor der var forskel i den sociale kapital på de undersøgte arbejdspladser, og om lederens arbejdsvilkår havde betydning for den sociale kapital,” fortæller Naja Hulvej Rod og uddyber:

”Vi undersøgte flere elementer omkring lederens psykosociale arbejdsmiljø – det vil sige lederens oplevelse af stress, jobkrav, deres muligheder for indflydelse og udvikling samt social støtte fra nærmeste chef. Det viste sig, at der var 87 % højere risiko for et dårligt arbejdsmiljø i de enheder, hvor lederen oplevede, at mulighederne for indflydelse og udvikling ikke var gode,” fortæller Naja Hulvej Rod.

Opbakning ovenfra

I forskningsprojektet arbejder man med begrebet jobkontrol. Jobkontrol dækker over lederens oplevelse af i hvor høj grad han eller hun har indflydelse på udførelsen af eget arbejde, på arbejdstidens tilrettelæggelse, muligheden for at udvikle sig og lære nyt, samt at der bliver lyttet til en.

Forskerne undersøgte, om effekten af lederens oplevelse af lav jobkontrol blev påvirket af graden af oplevet støtte fra nærmeste chef.

Som Naja Hulvej Rod forklarer:

”Der vil jo være nogle situationer, hvor det er noget strukturelt, der giver en lav grad af indflydelse for lederen, og som man ikke har mulighed for at ændre på. I disse situationer bliver det derfor ekstra vigtigt, at lederens nærmeste leder stiller op med hjælp og støtte, når der er brug for det.”

Forskningsprojektet viste tydeligt, at hvis en leder oplevede lav grad af indflydelse og samtidig oplevede lav støtte fra egen leder, var der to gange højere risiko for et dårligt arbejdsmiljø i enheden. Denne risiko var markant lavere, hvis lederen oplevede høj social støtte fra nærmeste leder.

Forskningsresultaterne stadig valide

Der er efterhånden gået nogle år, siden forskningsprojektet blev gennemført, og der er bl.a. kommet en COVID-19-krise imellem. Der er desværre ikke, så vidt Naja Hulvej Rod ved, gennemført opfølgende forskning på projektet fra 2017. Spørgsmålet er derfor, om resultaterne fra undersøgelsen stadig holder i dag.

Naja Hulvej Rod er dog sikker på, at resultaterne også er valide i dag, forklarer hun.

”Undersøgelsen handler om det mellemenneskelige, og det ændrer sig ikke over en så kort årrække. Forskningsprojektet adresserer nogle fundamentale grundelementer som social støtte, manglende kontrol og stress, som vi også kæmper med i dag.”

Selvom forskningsprojektet blev gennemført i enheder på regionsniveau, vurderer Naja Hulvej Rod, at da projektet adresserer nogle grundlæggende vilkår for samarbejdet, ville resultaterne formentlig ikke blive væsentligt forskellige, hvis en tilsvarende undersøgelse var blevet gennemført i kommunale enheder. ■

Om forskningsprojektet

› Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet igangsatte et stort forskningsprojekt om psykisk arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser. Projektet blev udført af Københavns Stressforskningscenter. Københavns Stressforskningscenter er et samarbejde mellem forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejds- og Miljømedicinsk Afdeling på Bispebjerg Hospital og Institut for Folkesundhedsvidenskab, Københavns Universitet.

› Forskningsprojektet er udgivet i 2017 og baseret på besvarelser fra over 34.000 ledere og medarbejdere og tager afsæt i to trivselsmålinger i Region Hovedstaden, der er gennemført med tre års mellemrum.

› For at afdække jobkontrol blev lederen i trivselsmålingerne spurgt til, om han eller hun har mulighed for at påvirke egen arbejdstid, har mulighed for at lære nyt og oplever, at der bliver lyttet til ideer og forslag. Ledernes besvarelser blev inddelt i tre grupper baseret på de bedste, de mellemste og de dårligste scorere. Herefter krydsede man disse kategorier til arbejdspladsernes sociale kapital.

Når ledere trives, er det ikke kun godt for lederen selv. Det smitter også af på resten af organisationen, fordi trivslen blandt medarbejderne også stiger. En leders trivsel – eller mangel på samme – kan derfor få store konsekvenser for både lederen selv, opgaverne og medarbejderne. Væksthus for Ledelse har bedt 12 medarbejdere om at fuldføre sætningen

Jeg kan mærke, min leder trives, når ...

”... vi som afdeling, gruppe eller enkeltpersoner opnår de fastsatte mål, samt når vedkommende kan se, at der tages initiativ og ansvar for egne og fælles projekter.”

Lægestuderende i en region

”... hun ikke møder mellem kl. 04 og 06 om morgenen for at nå en masse arbejde, inden resten af personalet møder i dagvagt.”

Sygeplejerske i en region

”... når han kommer forbi og siger, at det, jeg laver, er godt. Jeg kan også mærke det, når han laver lidt sjov eller spørger til mig, og hvordan min familie har det. Tit sætter chefen mig bare i gang, men det er meget bedre, når han spørger, hvordan jeg vil gøre det.”

Tømrer i en region

”... opgaverne bliver fordelt retfærdigt, vores kompetencer bliver sat i spil, og vi bliver inddraget i, hvem der laver hvad. Modsat hvis hun er for presset, forstår vi ikke altid, hvorfor hun gør, som hun gør. Og det kan godt skabe lidt splid blandt os kolleger.”

Pædagog i en kommune

”... der er en god stemning og et højt tillidsniveau også blandt kollegerne. Der er en positiv energi, og det får os til at tage ja-hatten på.”

Medarbejder i en tværkommunal forsyningsvirksomhed

”... han er opmærksom og giver mig faglig sparring og samtidig skaber god stemning og laver små jokes på morgenkonferencen.”

Læge på introduddannelse i en region

”... der bare er en meget bedre vibe på hele skolen. Og så kan jeg også mærke, at hun trives, når hun har overskud til ikke bare at ryste på hovedet over fejl, men faktisk gøre dem til en fælles læring for mig og de andre.”

Lærer på en kommunal behandlingsskole

”... vi lykkes i fællesskab, i kraft af vores forskelligheder, men med samme mål for øje.”

Familiebehandler i en kommune

”... hun bevæger sig rundt i et roligt tempo og kigger os i øjnene. Når hun kommer ind på kontoret og siger godmorgen, måske bliver hængende i fem minutter og sludrer lidt om weekenden.”

Psykolog ved sundhedsforvaltningen i en kommune

”... vi løser opgaverne selvstændigt og efter reglerne. Og der er rigtig mange regler, fx omkring sortering. Der kan også være adgangsveje, der er spærret, så vi ikke kan tage skrald med. Så er vi nødt til at ringe til ham under turen. Men jo mindre vi ringer til ham med problemer, jo gladere er han.”

Renovationsmedarbejder i en fælleskommunal virksomhed

”... der er smil og højt humør, og vi spørger ind til hinanden, samtidig med at vi tænker tanker ud over driften.”

Udviklingskonsulent i en kommune

”... hun formår at holde driften kørende og samtidig kan finde tid og mulighed for, at vi som medarbejdere kan kompetenceudvikle os. Når hun får lyttet til, hvad vi som enkeltindivider ønsker, men samtidig får det hele til at gå op i en stor gruppe, og vi får løftet opgaver, som vi skal.”

Sundhedsplejerske i en kommune

Mange er jo blevet ledere for at have med mennesker at gøre

Det er vigtigt for ledere at have tid og nærvær til medarbejderne. Det forsøger man i HR-afdelingen i Silkeborg Kommune at støtte lederne i.

Af Susanne Teglkamp

Hvert andet år måler Silkeborg Kommune ledernes trivsel i forbindelse med trivselsmåling og APV – arbejdspladsvurdering – i hele organisationen, og der er markant forskel på trivslen på de forskellige niveauer. For mens trivslen generelt ligger højere på det øverste niveau, er det lederne, som er ude i driften og tæt på borgerne, der er mest pressede.

Mange ledere skal nemlig pga. mangel på arbejdskraft bruge mere tid på rekruttering og på at håndtere mangel på medarbejdere. Dertil kommer, at ledelsespændet også er blevet større i Silkeborg Kommune. Det betyder noget for ledernes trivsel, fortæller Kirsten Mørch Hansen, der ved siden af sit job som HR-chef i Silkeborg Kommune også er bestyrelsesformand for Foreningen af offentlige HR-chefer.

”Mange er jo blevet ledere for at have med mennesker at gøre, så det betyder noget for dem at have tid til medarbejderne i det daglige,” siger hun og fortæller, at HR-afdelingen i Silkeborg Kommune har flere forskellige tiltag, som er egnede

Kirsten Mørch Hansen er HR-chef i Silkeborg Kommune og desuden bestyrelsesformand for Foreningen af offentlige HR-chefer.

til at støtte op om lederne i deres dagligdag – og dermed er med til at fremme ledertrivslen.

Hvad gør HR-chefen selv for sin egen trivsel?

Et gammelt ordsprog siger, at bagerens børn aldrig får brød, og skomagerens børn går med hullede sko. Så hvad med HR-chefen? Tager hun sin egen medicin?

Og ja, Kirsten Mørch Hansen har også fokus på sin egen trivsel. Hun fortæller,

at for hende er netværk guld værd. Hun prioriterer det og det betyder, at hun altid har tre-fire livlinjer, hvis hun har brug for noget inspiration til at komme på gangshøjde.

”Derudover prioriterer jeg motion og at have tid til fritid. Noget så enkelt som at lægge tid ind i kalenderen til forberedelse og ikke bare dukke uforberedt op til møderne er også et væsentligt bidrag til ledertrivsel – og i det hele taget at styre sin kalender,” siger Kirsten Mørch Hansen. ■



HR-afdelingens tiltag for at fremme ledertrivsel

- **En intern stress-enhed:** HR-afdelingen har stresscoaches – et tilbud, som er for alle ansatte og altså også et tilbud til ledere. Kirsten Mørch Hansen kan se, at lederne i stigende omfang gør brug af tilbuddet.
- **Kriseberedskab:** I HR's kriseberedskab har man også medarbejdere, der kan rykke ud og støtte i krisesituationer. Det kan handle om uventede dødsfald, vold, verbalt eller fysisk overfald fra borgere, alvorlige trusler, brand eller lignende. Også dette tilbud ser Kirsten Mørch Hansen, at lederne gør øget brug af.
- **Støtte til de vanskelige personalesager:** HR-afdelingen har syv forhandlere, der kan støtte lederne, når der fx skal afholdes den vanskelige samtale og følges op på sygefraværssamtaler.
- **Ledelsessparring:** HR-afdelingen har to konsulenter, der kan sparre med lederne omkring deres forskellige ledelsesudfordringer.
- **Facilitering af ledernetværk:** HR-afdelingen stiller en konsulent til rådighed for at facilitere ledernetværk i kommunen. Lige nu er der etableret ledernetværk på skoleområdet og på daginstitutionsområdet. Formålet med ledernetværket er at afhjælpe den ensomhed, man godt kan føle som leder. Det betyder noget at være en del af en gruppe af ligesindede, hvor man kan dele udfordringer og inspirere hinanden.
- **En mentorordning:** Man startede med, at alle nyansatte chefer fik en kollega som mentor. Det er nu blevet udbredt til næste ledelsesniveau.
- **Etablering af et nyt forløb for ledere:** Som et helt nyt initiativ tilbydes et gruppeforløb med 10 deltagere på tværs af organisationen. Formålet er at bidrage til mere overblik og nærvær, når man som leder skal balancere mellem ledelsesrollen og passe på sig selv. Det ser ud til at blive en succes. Flere forløb er allerede overtegnet.

Baggrund



Når samtalen er det vigtigste

For skoleleder i Hjørring Kommune Rasmus Vørs Carlsen har samtalen altid været et vigtigt ledelsesværktøj. Men med hjælp fra BFA har han fået en ny metode, der både styrker hans egen trivsel og kvalificerer og strukturerer samtaler på en helt ny måde.

Af Kristoffer Zøllner / Foto: Lars Horn

”Hvorfor jeg blev leder?”

Rasmus Vørs Carlsen tøver for første gang under samtalen, som kommer det i grunden ret banale spørgsmål bag på ham.

Han er oprindeligt uddannet skolelærer og nåede at arbejde ni år som lærer, inden han søgte sit første lederjob. I dag er han skoledistriktsleder for to distrikter i Hjørring Kommune. Det ene er Hjørring Ungdomscenter, som består af det kom-

munale 10. klassecenter og den kommunale ungdomsskole. Det andet distrikt rummer specialundervisningsområdet, hvor seks forskellige afdelinger er samlet på fire forskellige lokationer. Desuden har Rasmus Vørs Carlsen en række tværgående ansvars- og ledelsesområder, fx mange af kommunens digitaliserings- og it-processer.

”Jeg ved det ikke,” svarer han efter en lang pause, ”og alligevel tror jeg, at jeg i

det meste af det, jeg har beskæftiget mig med, ofte er havnet et sted, hvor jeg gerne vil have indflydelse. Om det så er i den lokale løbeklub eller på mit arbejde. Så det at blive leder kom ud af en lyst til at være med til at sætte en retning på, hvor organisationen skal hen,” siger han.

Værktøj til at styrke lederens trivsel

Da Rasmus Vørs Carlsen for et års tid siden var til Skolelederforeningens årsmø-

Rasmus Vørs Carlsen, 49 år

› Uddannet skolelærer.

› Har haft sit nuværende job i to år. Inden da havde han et lignende job som skoledistriktsleder i Hjørring Kommune for tre folkeskoler.

› Har arbejdet i Hjørring Kommune siden 2005.

de, mødte han ledelseskonsulent og lektor Jan Heiberg, som var i gang med at udvikle et nyt værktøj for ledere for BFA – BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration – og han spurgte Rasmus Vørs Carlsen, om han ville hjælpe med at prøve det af og komme med feedback til udviklingen. Og nu har Rasmus Vørs Carlsen brugt værktøjet fra BFA i snart et halvt år.

”Gennem tiden har jeg prøvet utrolig mange værktøjer, men jeg blev nysgerrig på værktøjet fra BFA, fordi det anerkender og tager hånd om nogle af de problemstillinger, jeg har i min dagligdag. Når jeg har drøftelser med min overordnede chef, kan jeg godt give udtryk for en masse problemstillinger, og jeg kan måske også forvente, at han tager hånd om det, indtil næste gang vi snakker om det. Men sådan er virkeligheden bare ikke altid, og det synes jeg, at de her værktøjer anerkender. Nemlig at ejerskabet for initiativer, aftaler og det, der skal reflekteres over, ligger hos en selv,” siger han og forklarer, at især værktøj 1 og 2 er blevet uundværligt for ham.

Essensen af det første værktøj er, at man laver et interview med sig selv for at finde ud af, hvordan man ser sin opgaveportefølje, og hvad der gør, at man trives – og hvilke aftaler man har brug for at lave, for at det kan lade sig gøre.

”I stedet for hele tiden at tale om trivsel kan jeg godt lide, at man taler om opgaveløsningen, for det er det, der får os

til at trives,” siger han og påpeger, at man sagtens kan gå og tænke over en masse til daglig, som man burde huske og gøre, men at værktøjet fastholder brugeren og gør beslutningsprocessen præcis.

”Hvis man skal lykkes med sine opgaver, og hvis man overhovedet skal blive en succes i sit arbejde, er man nødt til at adressere en række fokuspunkter for sin egen trivsel. Det er værktøjet ret godt og præcist til,” siger han om værktøj 1.

Det andet BFA-værktøj handler mere om at arbejde i teams, og det bruger Rasmus Vørs Carlsen især i den af sine organisationer, hvor der virkelig er brug for at afstemme forventningerne til opgaveløsningen på hele specialskoleområdet.

”Vi bruger værktøjet på møder i vores ledelsesteam, hvor vi har identificeret, hvad der er vigtigt for os, og hvad vi er lykkedes med – eller ikke er lykkedes med. Der er to skalaer, hvor man kan rangere, hvor vigtig en given opgave er, og om man lykkes med det. Dernæst bliver de 20 udsagn placeret i et koordinatsystem, og så kan vi ud fra dem drøfte, hvordan vi hver især ser prioriteringerne, hvordan vi er lykkedes med dem, og hvordan vi adresserer dem. Værktøjet skaber struktur for drøftelserne og sikrer, at vi siger: ”Fint nok, vi har et problem, men hvad gør vi så ved det helt konkret?” Det er rigtig godt til at komme videre fra de lidt flyvske drøftelser om, hvad det er, vi bøvlør med, til nogle mere præcise nedslag i, hvad vi skal gøre ved dem,” siger han.

Tal med folk

”Mit vigtigste redskab i forhold til at lede er dog stadigvæk at have tid til at tale med folk. Det står nærmest som nummer et over ambitioner, for det er ikke altid, at jeg i praksis har tiden til at tale med alle. Men jeg vil hellere skrive en mail om aftenen, hvis det i arbejdstiden kan afgive tid til at sætte sig ved et bord og drikke en kop kaffe med folk og høre om, hvordan de ting, vi har rullet ud, bliver modtaget. Det sætter jeg højt på min liste,” siger han og medgiver, at han skal passe på med at blive for ambitiøs med sin tid, fordi hans

Fakta om BFA

› I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration (BFA) samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere om at udvikle og styrke arbejdspladsernes arbejdsmiljø.

› BFA har udviklet de tre ledelsesværktøjer i samarbejde med ledelseskonsulent og lektor Jan Heiberg. Værktøjerne bygger på en undersøgelse, hvor ca. 50 ledere og faglige eksperter har givet deres bidrag til at skabe nuanceret viden om, hvad der indvirker på lederes psykiske arbejdsmiljø, og hvad der kan styrke det.

› Værktøjerne er delt op i følgende temaer: 1) Styrk din dialog med nærmeste leder, 2) Styrk ledelsesgruppen og 3) Styrk organisationen.

Se mere på godtarbejdsmiljo.dk

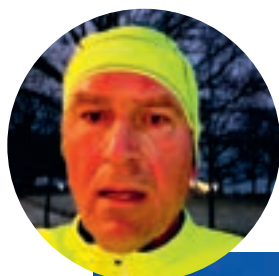
kalender hver dag er fyldt til randen.

”Men det behøver ikke hver gang være halvanden time, at man sætter sig ned og hører om alting. Det kan også bare være 11 minutter, hvor jeg er på vej til et møde på Rådhuset og så kører en halv time tidligere og lige smutter forbi en afdeling, fordi jeg ved, at der netop den formiddag er mulighed for at drikke en kop kaffe,” siger Rasmus Vørs Carlsen og nævner den klassiske tv-serie ’Sams bar’ fra 80’erne, hvor stamgæsterne sidder og taler med bartenderen Sam.

”Det er det med, at alle kender ens navn, når man kommer, og de ved, hvem man er, og man kan lave noget sjov med dem. Sådan må noget af hverdagen også godt være på arbejdet. Det, at man har arbejdet sammen i mange år, sænker skuldrene.” ■

Mig og min tid

Hvordan ruster man sig bedst til et krævende arbejdsliv og sikrer den rette balance mellem jobbet og privatlivet? Vi har bedt to ledere om at sætte ord på, hvordan de tilrettelægger deres hverdag, og hvordan de bedst slapper af.



Jonatan Schloss

Alder: 54 år. **Stilling:** Kommunaldirektør i Egedal Kommune. **Privat:** Gift og far til tre børn. Bor i Charlottenlund.

Hvordan starter din dag?

”Min hverdag starter typisk kl. 6:15, med at jeg løber en tur på en halv times tid, så et bad og derefter en times tid i S-tog på vej til arbejde. Jeg spiser morgenmad i toget, ordner mails og gør mig klar til dagens møder. Kl. 9 er jeg på rådhuset.”

Hvilke bøger ligger på dit natbord?

”Lige nu skifter jeg lidt mellem ’Sejrens by’ af Salman Rushdie og ’Græshoppens år’ af Terry Hayes.”

Hvordan bruger du dine weekender og fritid?

”Jeg går tur med min hund, lytter til podcasts og lydbøger, læser avis, går af og til med min kone til koncerter, i biografen og en – for sjældnen – gang imellem også i teateret. Vi løber, vinterbader, ser venner og spiser på restaurant.”

Hvad gør du, hvis du mærker stress?

”Stress defineret som anspændthed og ulyst pga. psykisk belastning fra mit arbejde oplever jeg nærmest aldrig. Selvfølgelig kan jeg opleve at have travlt eller blive følelsesmæssigt påvirket i mit job, men ikke på et niveau, som jeg føler er truende i forhold til de ressourcer, jeg mener, jeg har.”

Hvordan sikrer du balancen mellem dit arbejde og fritid?

”Jeg har aldrig set det som et mål i sig selv at arbejde alle mine vågne timer. Selvfølgelig kan jeg have travlt på job i perioder, men i snit tror jeg ikke, at jeg arbejder mere end 40 timer om ugen. Mange af mine chefkolleger arbejder meget mere. Jeg tænker, det er, fordi de elsker deres job meget højt. Respekt for det. Men jeg elsker også min familie og min fritid.”

FOTO: PRIVATFOTO



Bente Hammer

Alder: 45 år. **Stilling:** Enhedschef i Enhed for Forhandling og Vilkår, Region Hovedstaden. **Privat:** Gift og mor til to piger. Bor i Vangede.

Hvordan starter din dag?

”Jeg er velsignet med et naturligt vækkeur i form af en datter på halvandet år, så dagen starter tidligt og kører som et familiesamlebånd, der kulminerer med aflevering af børn i vuggestue og skole. Jeg har to mål for mine morgener. Det ene er, at alle får en god morgen og kommer godt ud ad døren. Det andet og livreddende mål er at nå en god kop kaffe.”



Hvordan slapper du bedst af?

”Havearbejde, mens familien leger i haven, er den perfekte måde for mig at koble af på. Når vi er på besøg hos mine forældre i Sønderjylland, slapper jeg også af. Her går tiden lidt langsommere, der er ikke en masse aftaler.”

Synes du, der er balance mellem dit arbejde og privatliv?

”Det varierer. Tempoet er ofte højt, og der er dage og uger, hvor det er svært at få enderne til at mødes. Men jeg er meget opmærksom på at prøve at trække tempo ud af de sager og dagsordener, der godt kan vente. Det er ikke alt, der haster, og det er vigtigt at minde mig selv og omgivelserne om.”

Hvordan ser en perfekt søndag ud?

”Ingen planer eller aftaler, vi bruger formiddagen på tumlinge-træning og leg i Valby Judoklub, og senere kommer vi ud på rulleskøjter eller cykel – så er den perfekte søndag i bogen.”

Hvordan slutter din dag?

”At jeg minder mig selv om, hvor heldig jeg er. Jeg er meget taknemmelig for at have en skøn lille familie og et virkelig meningsfuldt arbejde i vores sundhedsvæsen.”

Andre projekter fra Væksthus for Ledelse



Tillid i ledelse

Publikationen peger på, hvordan du som leder kan arbejde med tillid i dialog med medarbejdere og resten af ledelseskæden. For tillid i ledelse er i høj grad et fælles anliggende.



Stærkt samarbejde i chefgruppen

Når samarbejdet mellem cheferne fungerer godt, smitter det af på hele organisationen. Men hvad skal der til, for at samarbejdet i chefgruppen kører på skinner? Det har Væksthus for Ledelse undersøgt sammen med en række chefer og direktører i kommuner og regioner.



Dit personlige lederskab

Fire ledelseseksperter giver deres bud på, hvordan du arbejder med dit personlige lederskab. Undervejs deler otte kommunale og regionale ledere på forskellige niveauer deres egne udfordringer og erfaringer med at udvikle det personlige lederskab.



Kære leder!

Hvad er god ledelse ifølge medarbejderne? Og kan og skal lederne altid honorere deres ønsker? Væksthus for Ledelse har undersøgt, hvad medarbejderne drømmer om, så lederne kender deres ønsker og kan forholde sig til, hvordan de kan opfylde – eller udfordre – dem.



Kære chef! Kære ledere!

Ledere har også brug for ledelse, men hvordan bør chefen gå til opgaven? Denne publikation kortlægger de gensidige forventninger mellem chef og ledere.



Mellem chef og direktør

Samarbejdet mellem direktører og chefer er en forudsætning for en velfungerende organisation. Men netop på dette sted i ledelseskæden kan der let springe gnister, fordi politik og faglighed her skal bøjes mod hinanden. Publikationen peger på fem fokusområder for et godt samarbejde mellem chef og direktør.



Ledelsesspænd i kommunerne

10 temaer med betydning for ledelsesspændet – inspiration og gode råd, når der skal træffes beslutning om størrelsen af et ledelsesspænd, og når lederen skal håndtere det.



Ledelse døgnet rundt

Denne publikation zoomer ind på det, der er anderledes ved at være leder i døgndrift. Dens formål er at udbrede forståelsen af dette særlige område. Samtidig rummer den også bud på en række ledelsesgreb, der er vigtige for at lykkes med opgaven.

Find den publikation, du har brug for, på Lederweb.dk/udgivelser

En mental pause

5 minutters guidet vejrtrækning

- › Sæt dig godt til rette, og mærk underlaget under fødderne. Luk gerne øjnene.
- › Før din opmærksomhed hen på din næsetip (tryk evt. på spidsen af næsen først, så du kan mærke, hvor næsetippen er).
- › Lad opmærksomheden være på næsetippen.
- › Før opmærksomheden hen på at trække vejret gennem begge næsebor (hvordan føles luften, fornemmelsen af at trække vejret ind gennem begge næsebor).
- › Efter et minuts tid fører du opmærksomheden med luften ned i kroppen og lader opmærksomheden blive ved maven og den måde, maven bevæger sig på, når du trækker vejret. Det kan føles som en ballon, der bliver pustet let op i bunden af maven. Lad opmærksomheden være der – på udvidelsen ud mod maven og ud mod ryggen. Ligesom en ballon, der puster sig op, hver gang du trækker vejret. Ud mod maven og ud mod det nederste af ryggen.
- › Lad din opmærksomhed blive der et par minutter.
- › Efter et par minutter: Slip opmærksomheden fra mave og ryg igen, og mærk fødderne mod gulvet. Tag evt. en dyb indånding gennem næsen, og suk luften ud igen gennem munden.
- › Åbn øjnene, og giv dig selv lidt tid til at komme helt til stede igen – rejs dig evt. op, og bevæg kroppen lidt, inden du tager fat på din næste arbejdsopgave.

Kilde: Kirstine V. Moltzen og Dorte Madsen, forløbsledere og undervisere på Region Midtjyllands forløb 'Ledelse i Balance'.

Inspireret af podcasten 'Lederhjerne'.

FOTO: COLOURBOX