VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 02-12-2016

Lederens stress - dilemmaer og løsninger

Du er rollemodel for dine medarbejdere. Passer du godt på dig selv, skaber det ringe i vandet og fungerer som opfordring til dine medarbejdere om at gøre det samme. Men opgaven er ikke lige til i en travl hverdag. Her præsenteres du for fire typiske dilemmaer og løsninger knyttet til din trivsel som leder.

Skribentinfo



Lise Keller
Udviklingskonsulent
BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø for Velfærd & Offentlig Administration



Pia Ryom
Ledende psykolog
Aalborg Universitetshospital

Som leder er det dit ansvar at gribe ind, hvis stressniveauet er for højt hos enkelte medarbejdere eller grupper af medarbejdere. Men du har også ansvar for at forebygge og arbejde med din egen trivsel og undgå stress – for din og arbejdspladsens skyld. Det kan være en udfordring i en travl hverdag.

Dilemmaer er et vilkår for ledere – også i forhold til stress. Her får du nogle ideer til, hvordan du kan arbejde med dem. For at få størst effekt bør du arbejde med dilemmaerne sammen med dit ledelsesteam, med en lederkollega eller i forbindelse med sparring eller coaching.

Dilemma 1: Fortravlet rollemodel

"Jeg bliver nødt til at arbejde mere end medarbejderne, men skal samtidig være rollemodel for dem."

Du arbejder bedst med dette dilemma ved at træne din evne til at planlægge, prioritere hårdt, uddelegere mere og sige nej med god samvittighed.

Mange ledere er meget pligtopfyldende og drømmer ikke om at sige fra overfor deres øverste ledelse. Det gør det både vanskeligt at passe på sig selv og vanskeligt for den øverste ledelse at få et realistisk billede

af arbejdspladsens aktuelle formåen.

Derfor må du finde modet til at sige nej i de situationer, hvor du og dit personale ikke magter opgaven. Det er samtidig en vej til mere selvrespekt og mere respekt fra både medarbejderne og den øverste ledelse.

Tænk på det som at ”lede opad”: Det er dit ansvar at fortælle den øverste ledelse om, hvordan realiteterne er i din afdeling.

3 elementer i god ledelse opad

1. Forstå din chef
Flyt opmærksomheden fra dit eget perspektiv til din chefs. Uanset hvor enig eller uenig du er i din chefs beslutninger, og i hvor høj grad du deler chefens værdier, er det afgørende, at du kan leve dig ind i de strategiske overvejelser, din chef er optaget af.

2: Gør din chef tryg
Chefen vil aldrig lade sig lede nedefra af en, han ikke stoler på. Orientér altid din chef i god tid, tænk i løsninger, hver gang du rapporterer et problem. Stå ved fejl, og vis, at du ser udfordringer i øjnene. Vis, at du lytter til chefens gode råd og erfaringer.

3: Forstå magtspillet
Du skal vide, hvordan beslutninger bliver truffet i organisationen. Hvem har magt til hvad og hvorfor? Hvem snakker sammen udenfor møderne, og hvordan kan du komme med til de drøftelser? I første omgang gælder det om at være nyttig for din chef i dette magtspil men uden at sætte din egen troværdighed og status over styr.

Læs mere om ledelse opad i artiklen: Kan du lede opad?

Du bør også sørge for, at kravene til din afdeling ikke er for ambitiøse, men derimod er realistiske og står centralt i både dit og dine medarbejderes arbejde. På den måde er du med til at holde fokus på det, I gør, frem for det, I ikke kan levere eller ikke har tid til. Her er det centralt, at du holder dig fra at komme med udmeldinger i stil med ”Det er ikke optimalt, men det er det, vi kan”. Du må blive i din lederrolle og tage den på dig.

Hvis du i perioder er nødt til at arbejde mere end de 37 timer, så husk at afspadsere senere.

Dilemma 2: Administration og dokumentation æder min tid

”Jeg blev leder, fordi jeg elsker at lave personaleudvikling, men med alle de administrative opgaver er det svært at få tid til personaleudviklingen.”

Hvis du kan skrive under på den udmelding, er god planlægning og prioritering vejen frem.

Prøv at følge nedenstående prioriteringsprincipper i en uge, og se, hvad du kan gøre ved det, der er i 4. prioritet. Spørg gerne dine medarbejdere til råds.

1. Prioritet
Opgaver der er vigtige, og ting der haster
Fx: "kriser", samtaler med personale, der mistrives evt. på grund af stress, alvorlige problemer med personale, klienter eller pårørende, deadline-afhængige opgaver fx fra øverste ledelse, særlige møder, særlige mails. (Opgaver der har korte deadlines, og hvor din indflydelse på deadlines er meget lille)

2. Prioritet
Opgaver der er vigtige, men som ikke haster
Mange administrative opgaver, relationsopbygning, medarbejdersamtaler, uddannelse af personale etc. (Opgaver du kan forberede, og hvor du selv har en betydelig indflydelse på deadlines)

3. Prioritet
Opgaver der ikke vurderes som specielt vigtige, men som haster
Fx nogle telefonsamtaler, nogle mails og nogle møder, mange ukonkrete presserende opgaver. (Opgaver der har korte deadlines, og hvor indflydelsen på deadlines er meget lav)

4. Prioritet
Opgaver der ikke vurderes som specielt vigtige og som ikke haster
Trivialiteter, "tidsrøvere", egne overspringshandlinger – fx når du går som "katten om den varme grød" i forhold til personalespørgsmål. Unødvendige møder, telefonsamtaler og mails. (Opgaver der kan forberedes, og hvor du selv har en betydelig indflydelse på deadlines)

Vær opmærksom på, at opgaverne under 1. prioritet er brandslukning, og at du ikke bør være her for længe ad gangen.

Dilemma 3: Fordybelse og forstyrrelse

”Jeg synes, det er svært at få tid til at fordybe mig, fordi jeg bliver afbrudt hele tiden af personalet, og jeg skal da være til rådighed. ”

Lav en aftale med dit personale om, at der på et tidspunkt hver uge kommer et skilt på døren med ”Vil ikke forstyrres”. Forklar evt. medarbejderne, hvorfor det er nødvendigt at gøre.

Hav en fast tid - mindst ½ time hver uge - hvor du fordyber dig i følgende fire spørgsmål:

1. Hvad går godt for tiden – og hvad er min andel i, at det går godt?
2. Hvad har jeg gang i for tiden – i forhold til mine prioriteringer og mine mål?
3. Hvad skal jeg have mere fokus på?
4. Hvad giver mig mest lyst i arbejdet for tiden – kan jeg få mere af det?

Den halve time om ugen vil gøre dig mindre stresset, fordi du tager og får mere kontrol over situationen. Det kan føre til, at du øger dit mentale nærvær overfor personalet, og det vil igen virke forebyggende på deres stress. De trives bedre, når de oplever at blive lyttet til af deres leder.

Andre ideer: Tid til fordybelse og refleksion

1. Mindmap over arbejdsglæde: Som alternativ til de fire refleksionsspørgsmål ovenfor, kan du også bruge tiden for dig selv til at tegne et mindmap over din arbejdsglæde.

Ud fra denne cirkel laver du streger og i enden af dem skriver du i punktform de emner, der giver dig arbejdsglæde. Nogle af de emner du finder frem har måske underpunkter, og så kan der tegnes nye ben ud fra dette punkt. Tænk videre, og prøv at skabe dig et overblik over det, der giver arbejdsglæde: Hvordan viser det sig? Hvordan mærker du det? Hvordan ser andre det?

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

2. Book dig selv i kalenderen: En køkkenleder fortæller her, hvordan hun skaber tid til fordybelse, ro og refleksion: "Det sker, at jeg vælger at booke min egen mødekalender i to timer til et møde med mig selv ved Vesterhavet. Før mente jeg, at ture ved vandet eller i skoven burde planlægges i fritiden.

Men i dag har jeg tit oplevet, hvad en tur ved vandet midt på dagen kan gøre ved mit arbejdsmiljø. Når jeg vender tilbage til kontoret, oplever jeg, at arbejdet glider lettere, og jeg kan træffe beslutninger (også de hårde) på en anden og bedre måde".

Begge disse ideer er hentet fra hæftet "Tag lederfrakken på" om lederens psykiske arbejdsmiljø. Du finder det her (http://www.arbejdsmiljoweb.dk/media/2636757/trivsel-i-lederrollen-idehaefte-print-.pdf) .

Dilemma 4: Planlægning af det uventede

Det er vigtigt, at din planlægning er realistisk og giver plads til uventede opgaver. Det er også et vigtigt signal til dine medarbejdere, at du ikke kun løser rutineopgaver og løbende opgaver, men også prioriterer opgaver, der virker udviklende på dig som leder."Hver gang jeg planlægger min dag, sker der noget uventet, som vælter min planlægning."

Mellem en tredjedel og halvdelen af et lederjob bør være rutineopgaver. Det er den perfekte balance mellem kreativitet og udvikling af nye idéer og metoder. De nye og kreative ideer har bedst grobund i en vis mængde rutinearbejde.

Dilemma 5: Skal jeg passe på mig selv eller medarbejderne?

"Hvordan passer jeg bedre på mig selv, uden det går ud over personalet?"

I praksis kan du arbejde med det på følgende måder (Teksten i parentes henviser til "Faktorer som nedsætter lederens stress"):

- Få ledersupervision eller bliv medlem af et ledernetværk (Faglig og social støtte)
- Gør dine egne mål klare, både på kort og langt sigt (Indflydelse og kontrol)

- Prøv at få tid til så meget af det, du har lyst til i forbindelse med arbejdet (Tilfredshed med jobbet)
- Uddeleger så meget som muligt (Indflydelse og kontrol)
- Prioriter en halv time til lederrefleksion hver uge (Tilfredshed med jobbet)
- Arbejd med dine ”kan- og skal-krav” som leder, og fortæl dine medarbejdere om dem (Klarhed om roller og forudsigelighed)
- Registrer de daglige succeshistorier i din kalender, og prøv at lære af dem i den ugentlige lederrefleksion (Tilfredshed med jobbet).

Alternativ opgave: Diskussion i ledergruppen

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

Øvelsen fra værktøjshæftet ”Trivsel i lederrollen” om lederens psykiske arbejdsmiljø. Du finder det her (http://www.arbejdsmiljoweb.dk/media/3239666/trivsel-i-lederrollen-2015-print-.pdf) .

Artiklen er baseret på værktøj nr. 5 i serien fra BAR ”Vi forebygger stress sammen”, som består af 10 værktøjer til organisationsudvikling og forebyggelse af stress. Du finder alle værktøjerne her (http://www.etsundtarbejdsliv.dk/stress) .

Læs også:

4 ledelsesopgaver der får din stresssygemeldte medarbejder godt tilbage

Tjek om du er i farezonen for stress

Kend symptomerne og stop stress