

Historiestafetten:

LEDERNES TRIVSEL OG ARBEJDSGLÆDE

30 erfarne ledere fra alle dele af social- og sundhedssektoren fortæller, hvordan de styrker deres eget psykiske arbejdsmiljø i en travl hverdag



Historierne

Supervision og det gode praksisliv. Af Jan Nielsen, praktiserende læge, Århus	4
En tur til Vesterhavet. Af Hanne Frostholm, køkkenchef, Sydvestjysk Sygehus	5
Min dør er altid åben. Af Eydrít Ragnudóttir Mikkelsen, leder af Bostedet Brunebjerg	6
Mine egne grænser. Af Elisabeth Steensberg, leder af Holberghaven	7
Et spørgsmål om livsstil. Af Inge Skov Andersen, centerchef, Odense Universitets Hospital	8
Fast ramme for ledelse. Af Vivian Buse, hjemmeplejeleder, Københavns Kommune	9
Vilkår og rammer er afgørende. Af Carsten Holmer, servicechef, Odense Universitets Hospital	10
Opbakning giver tryghed. Af Eva Christensen, afd.leder, Autismecentret Orehoved	11
Den gode tone. Henning Lehmann Bastian, overtandlæge, Odense Universitetshospital	13
Den magtfuldkomne leder. Af Hanne Zeuthen, ældrechef, Københavns Kommune	14
Erfa-møder er 'laboratorietid'. Af Kim Bo Christensen, oversygeplejerske, Bispebjerg Hospital	15
Stol på din egen dømmekraft. Af Helle Riis, viceforstander, Autismecentret Storstrøm	16
Tid til familien. Af Maria Jensen, indehaver af firmaet God Service-pleje	17
Muligheder frem for begrænsninger. Af Sten Bjerregaard, leder af børnehaven Hesselgården	19
Kunsten af jonglere med 3 bolde. Af Birgitte Lund, køkkenchef, Odense Universitets Hospital	20
Enkelhed i en kompliceret hverdag. Af Martin Christensen, afd.leder Elvergården	21
Rum til mig selv. Af Pierre Hintze, ledende tandlæge på egen klinik	22
Det er bedre at lade NOGET vente. Af Kirsten A. Nielsen, stedfortrædende leder Trindvold	23
AI som tankegang. Af Elise Ljungmann, leder af Børnehuset Grønnebakken	24
Hjemmearbejdsplads. Af Anette Dyhr, teamleder lokalcenter Viby-Rosenvang	26
Indflydelse og dialog. Af Hanne Juulsen, institutionsleder Slagelse	27
Tag ansvaret for den gode dialog. Af Ulla Blok Kristensen, afd.leder Hedeboencentret	28
Anerkendelse som motivationsfaktor. Af Vibeke Haaning, indehaver af Blæksprutten	29
Udvikling og jobskifte. Af Jonna Frølich, studierektor på sygeplejeskudd. i Aalborg	30
Slip konflikterne løs. Af Susanne Poulsen, funktionschef, Ridshospitalet	32
Mine tre gode netværk. Af Lone Lundager, ledende terapeut, Reg.hospitalet Holstebro	34
En god normeringsproces. Af Helen G. Hermansen, teamleder Sabro Lokalcenter	35
At tænke som en 'warrior'. Af Kent West Kristensen, viceforst. VUC Hostebro-Lemvig-Struer	36
Kolleger i netværk. Af Hanne Holmer, ledende ergoterapeut Snoezelhuset, Maribo	38
Vigtigheden af at tage mig selv alvorligt. Af Charlotte Norup, afd.sygepl. Gentofte Hospital	39



BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET
Social & Sundhed

Arbejdsmiljøsekretariatet
Stuiestræde 3, 2. sal., 1455 København K
sekretariat@3bar.dk
Juni 2007

Styregruppe bag projektet Hjælp til Selvhjælp består af repræsentanter for 3F, BUPL, Dadl, Danske Bioanalytikere, Danske Regioner, Dansk Sygeplejeråd, FOA - Fag og Arbejde, H:S, KL, Socialpædagogernes Landsforbund

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

Redaktion: Mette Marie Karlberg, Periskop

Illustrationer: Julie Brabcova

Historiestafetten:

Erfaringer direkte fra leder til leder

Hvordan kan du som leder sikre, at du selv får et godt arbejdsliv? Hvordan får du plads og overskud til også at passe på dig selv - og ikke kun på dine medarbejdere? Læs her, hvad 30 erfarne ledere kan fortælle om, hvordan de i hverdagen beskytter og udvikler deres eget psykiske arbejdsmiljø.

I foråret 2007 har 30 erfarne ledere fra alle dele af social- og sundhedssektoren fortalt om deres positive oplevelser og erfaringer med deres egen ledelse. Historierne er en del af BAR Social & Sundheds samlede indsats for at styrke ledernes psykiske arbejdsmiljø.

Historierne er indsamlet som en stafet. De første deltagere i stafetten er valgt ud, så de repræsenterer sektoren så bredt som muligt hvad angår brancher, organisationsstørrelser og geografisk placering. Når deltagerne havde fortalt deres historie, sendte de stafetten videre til en anden leder, som de selv er blevet inspireret af eller på anden måde ser som et forbillede og rollemodel.

Stafetten er kørt gennem fire led. Mod slutningen af forløbet blev der igangsat en ekstra runde med ledere i funktioner, som ikke var blevet dækket i de øvrige led.

Resultatet er blevet 30 historier, som er samlet hér – og som også kan læses på www.etsundtarbejdsliv.dk sammen med artikler, nyheder og resultater fra projektet.

Historier om lederen selv

Historierne måtte ikke handle om hvad som helst! Projektet drejer sig ikke om ledelse som sådan, men om lederen selv. Målet er at kaste lys over, hvordan den gode leder i praksis skaber et godt arbejdsliv for sig selv – og ikke kun for sine medarbejdere:

- Hvordan kan man træde i karakter som leder og nå sine ledelsesmæssige mål?
- Hvordan skaffer man tid til refleksion og eftertanke - til at holde fri?
- Hvordan får man netværk og støtte fra andre ledere?
- Hvordan kan man arbejde systematisk med sine egne rammer og arbejdsforhold?
- Hvad er de praktiske erfaringer og overvejelser omkring coaching som redskab i ledelsen?

Baggrunden: Lederne er presset

Mange ledere har et meget belastende arbejdsliv og et utilfredsstillende psykisk arbejdsmiljø. Det er ikke kun til skade for dem selv - det smitter også i mange tilfælde af på medarbejderne.

Det er baggrunden for, at BAR Social & Sundhed har startet projektet *Hjælp til Selvhjælp*, som skal udvikle værktøj og metoder, som lederne kan bruge til at styrke deres eget psykiske arbejdsmiljø - og indirekte også medarbejdernes.

Målet: Hjælp til selvhjælp

Projektet skal i efteråret 2007 munde ud i fire hæfter med konkrete værktøjer til brug for ledere i hele sektoren. Hæfterne vil kunne danne udgangspunkt for den enkelte leders arbejde med sin egen trivsel og arbejdsglæde.

På vegne af BAR Social & Sundhed

Lise Keller
projektleder, Arbejdsmiljøsekretariatet

Se mere på www.etsundtarbejdsliv.dk

Supervision og det gode praksisliv

I over 10 år har jeg gået til supervision sammen med kolleger, som til dagligt har det samme ansvar som mig. Jeg har igennem årene fået meget ud af fx at se mig selv på video, optaget i klinikken, eller ved rollespil for efterfølgende at blive guidet igennem af en supervisor og af kolleger.

Af Jan Nielsen,
Praktiserende læge, Århus

For ikke at brænde helt ud som leder er det godt at kunne uddelegere opgaver – ikke kun fra leder til medarbejder, men også fra personalet til patienter, fx ved at stille krav til patienterne om at møde til tiden, have taget sine prøve med, taget sin medicin o. lign.

Både jeg selv og mine kolleger bliver bedre til at uddelegere opgaverne, når vi har fokus på at udvikle os. I mange år har jeg til det formål benyttet mig af supervision.

Supervision

I over 10 år har jeg gået til supervision sammen med kolleger, som til dagligt har det samme ansvar som mig. Vi mødes ca. en gang pr. måned og bliver superviseret af en ekstern supervisor på såvel det kliniske område som på vores måder at lede på.

Jeg har igennem årene fået meget ud af fx at se mig selv på video, optaget i klinikken, eller ved rollespil for efterfølgende at blive guidet igennem af en supervisor og af kolleger. Jeg har også fundet ud af, at det løbende kan lære mig nyt bare at fremlægge en case eller høre en kollega gøre det.

Haster det?

Min dag er præget af meget planlagt, skemalagt arbejde og mange afbrydelser pga. opkald fra hjemmeplejen, kolleger eller patienter. Oftest går det hele op i en højere enhed, men der er dage, hvor det bare kan gå op i hat og briller.

Jeg har oplevet gentagende gange, bl.a. gennem supervisionen, at det er utroligt vigtigt, at jeg finder ud af, hvad jeg opfatter som vigtigt og hvad som er hastende. Det er ikke lige let, og det har været noget, jeg virkelig har skullet øve mig i.

Derfor øver jeg mig konstant på at tænke følgende enkelte spørgsmål:

- Haster det her?
- Er det vigtigt?

Ofte er det noget vigtigt, jeg sidder med, men det er jo ikke ensbetydende med, at det haster så meget, at det skal

ordnes lige her og nu. Tit skal det vigtige til gengæld gøres, når der er ro og tid til det, så bliver det gjort ordentligt.

'Det gode praksisliv'

Jeg finder det også givtigt at huske at spørge mig selv med jævne mellemrum:

- Hvad er det, vi vil med vores klinik?
- Hvad vil jeg med at være her?

Vi, min kompagnon og jeg, har formuleret det under overskriften 'Det gode praksisliv'. Kort sagt handler det om, at vi vil trives, have det sjovt, blive dygtigere sammen og ikke arbejde livet fra os. Desværre er der eksempler nok på kolleger, for hvem filmen er knækket eller at de er døde alt for tidligt. Der er måske ingen, der er døde af hårdt arbejde, men hvorfor dog løbe risikoen?

'Det gode praksisliv' i praksis

Min kompagnon og jeg har skrevet noget af det ned i vores samarbejdskontrakt (en i/s kontrakt) og vi mødes flere gang årligt og ser hinanden i øjnene og taler om, om vi fortsat holder den rigtige kurs.

Passer det vi gør og har gang i med det vi gerne vil? Den snak har jævnligt ført til justeringer. Den største ændring er, at vi flyttede til nye og meget større lokaler for snart to år siden.

Samtidig ansatte vi en ekstra sygeplejerske til aflastning for vores "gamle" ditto. Vi har lavet programmer for håndtering af kroniske patienter, som sygeplejerskerne skal tage sig af i stort omfang. Det har givet mig arbejdsglæde og rum til at tænke andet end bare lige på dagen og vejen.

Skemalagte huller i kalenderen

Som skrevet ovenfor sker der hver dag uforudsete og ikke-skemalagte ting i min hverdag. I stedet for at lade mig stresse af det, og lade det ødelægge min dag, har vi nu forsøgt, at få det uforudsete og det akutte skemalagt (så meget som man nu kan).

Over årene har vi justeret vores aftalekalender, så der er plads til det uforudsete. Vi har tider hver dag, som skal stå tomme til dagen oprinder, så vi kan sætte akutte ind "efter planen". Det reducerer behovet for at "proppe" noget ekstra ind på upassende tidspunkter, og det eliminerer stort set ventetid og reducerer min belastning.

” I stedet for at lade mig stresse af det, har vi nu forsøgt at få det uforudsete og det akutte skemalagt



Glor ud i luften

Trods arbejdet med at skemalægge det akutte og uforudsete, kan jeg selvfølgelig stadig blive påvirket af utallige afbrydelser. Og det påvirker mig, hvis jeg er meget forsinket (hader selv at vente og vil nødtigt udsætte andre for det), eller hvis personalet styrter rundt, eller hvis venteværelset er overfyldt. Der har været perioder, hvor det nærmest var reglen og da trives jeg dårligt.

Men det hænder også, at den afsatte tid ikke bliver fyldt ud med akutte aftaler. Men så er der altid et eller andet, der skal skrives, eller man kunne jo lige sidde og glo ud

i luften et par minutter. Ofte kommer de bedste ideer lige der, mens jeg sidder og ”stener den” - forsøger at tænke lidt mere langsigtet i en kortsigtet hverdag.

Kultur med tryghed, humor og selvironi

Supervision og det evige øje på 'Det gode praksisliv' er med til at gøre det nemmere at opbygge og vedligeholde en kultur med tryghed, humor og selvironi - fx ved at fortælle om mine egne mindre heldige sager. Det er uundgåeligt at fejle i vores job, men utilgiveligt at skjule det.

En tur til Vesterhavet

Jeg er blevet meget bevidst om, hvor vigtigt det er for mig at kunne afse tid til refleksion – i særdeleshed når jeg står over for at skulle træffe store beslutninger, som kan have betydning for andre.

Af Hanne Frostholt,
Køkkenschef, Sydvestjysk Sygehus

Jeg har et job som kræver mig meget psykisk. Det er et spændende og krævende job, som fordrer, at jeg er i harmoni med mig selv og kan tage mange beslutninger. Jeg har valgt at deltage i historiestafetten for på denne måde at kunne fortælle, at selvom man har været leder i mange år, oplever man nye sider af sig selv, når man udfordres.

Jeg har været ansat fem år i dette job, og har været med til at skabe store forandringer for både personale og ledelse. Det har givet mig en selvindsigt, som har været både skræmmende og glædelig.

Tid til refleksion

Jeg er blevet meget bevidst om, hvor vigtigt det er for mig at kunne afse tid til refleksion – i særdeleshed når jeg står over for at skulle træffe store beslutninger, som kan have betydning for andre.

Som leder er man, trods det faglige netværk, ofte meget alene om at træffe beslutningerne, og det gør, at man skal vide med sig selv, at det man gør, er det rigtige. Derfor sker det, 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 at jeg kan træffe beslutningerne (og

så de hårde) på en anden og bedre måde.

Glæde og overskud

Arbejdsdagen bliver selvfølgelig på den måde lidt længere, men jeg går glad hjem og har overskud og overblik i dagligdagen til både at tænke kreativt, stå ved mine meninger og til at tage både store og små beslutninger.

Det at være idéskabende og kreativ, kræver at jeg skal hvile i mig selv, så tid til refleksion er for mig en menneskeret, som jeg ikke kan være foruden.

Jeg forsøger af bedste evne at give denne indsigt videre til mine ledere. Den frie kapacitet er vigtig for at kunne træffe hurtige og rigtige beslutninger. Vi lever i en tid, hvor der stilles store krav til omstillingsparathed, og derfor er evnen til at smide gamle procedurer væk væsentlig.

” I dag har jeg tit oplevet, hvad en tur ved vandet midt på dagen kan gøre for mit arbejdsmiljø

Min dør er altid åben

Jeg arbejder altid med en åben dør. Det sender et signal om, at jeg har tid til at snakke med og lytte til såvel medarbejdere som beboere og pårørende. Fundamentet for et godt psykisk arbejdsmiljø er for mig åben dialog og stor lydhørhed.

*Af Eydrít Ragnudóttir Mikkelsen,
Leder af Bostedet Brunbjerg, et bosted for voksne
psykisk udviklingshæmmede*

Jeg har som leder et meget stort ansvar for det psykiske arbejdsmiljø på min arbejdsplads. Derfor bestræber jeg mig på hver eneste dag at bidrage til et godt og trygt miljø både for personale og beboere. Det gør jeg bl.a. ved at sikre en god dialog på vores arbejdsplads og ved at vise ægte interesse for både den enkelte og for vedkommendes arbejdsopgaver. Jeg benytter mig af forskellige tiltag – nogle af dem beskriver jeg i det følgende.

Goddag og farvel

Jeg synes, at det er vigtigt, at der bliver sagt pænt godmorgen og farvel hver dag. At vi hilser pænt på hinanden er også med til at vise respekt og skabe en god tone – begge dele er vigtige forhold for den åbne dialog, ligesom de er med til at sikre en ordentlig opførsel over for hinanden i det daglige.

Interessen for det private

Jeg er i det hele taget meget bevidst om min adfærd i hverdagen. Jeg viser interesse for den enkelte medarbejder både fagligt og privat.

Den faglige interesse kan fx være at spørge til, hvordan det gik med en samtale, som medarbejderen skulle have med en pårørende. Interessen for det private kan være, at høre til hvordan det går med datteren, der har haft det dårligt igennem længere tid.

Anerkendelse

Anerkendelse og den værdsættende tilgang er en stor del af min hverdag. Det er nemlig vigtigt for mig, at den enkelte medarbejder og beboer føler sig set, hørt og forstået. En arbejdsplads med en kultur, der er positiv og anerkendende er med til at give mig en ro, som er god for mit psykiske arbejdsmiljø.

Derfor gør jeg meget ud af at se de små men vigtige ting, der bliver gjort. Jeg kan sige: "Hvor er det dejligt, at du har tændt lys på sådan en kold vintermorgen. Det er rigtig

dejligt at komme ind og blive budt velkommen på den måde". Eller det kan være: "Hvor er jeg glad for at se, at du har fået styr på hendes garderobe, og det er godt nok også noget lækkert og smart tøj, I har fået købt til hende". Eller til en medarbejder der tager en ekstra vagt: "Tusind tak for din fleksibilitet, det betyder så meget for os, at du altid er så fleksibel. Det kommer dig til gode igen, det ved jeg".

Personlige julekort

Ved årets afslutning skriver jeg et julekort til hver enkelt medarbejder. Her indleder jeg med et sammendrag af udviklingen for bostedet i løbet af året. Derefter skriver jeg en personlig hilsen, hvor jeg pointerer, hvad den enkelte har gjort godt eller fremhæver nogle personlige egenskaber og hvad det har af betydning for organisationen, og at jeg takker for indsatsen.

Min egen dør er åben

Jeg arbejder altid med en åben dør, som sender et signal om, at jeg har tid til at snakke med såvel medarbejderne som beboerne og pårørende. Hvis jeg har tungere administrative opgaver, tager jeg nogle timer, hvor jeg arbejder hjemme. Det giver mig overskud til at være til stede på arbejdspladsen.

Konstruktiv dialog og supervision

Jeg har valgt at investere tid og penge på, at vi beskæftiger os med kommunikation/dialog og refleksion på personalemøder og temadage. Et par gange eller tre om året henter vi en ekstern underviser ind til disse møder. På den måde søger jeg at sikre, at vi alle lærer meget om, hvad god kommunikation er, og at vi får en fælles dialog om det.

Hvis jeg ser eller hører noget, der kunne være gjort eller sagt bedre, så gør jeg den enkelte medarbejder opmærksom på det, og beder vedkommende reflektere over det. Men det er ikke kun medarbejderne, der skal blive bedre, det er også mig selv. Derfor har jeg valgt at få ekstern supervision med 2-3 måneders mellemrum. Her får jeg selv hjælp til at reflektere og omsætte refleksionerne til handling. Jeg får også hjælp til at klargøre nogle af mine tanker, som jeg går og roder med, hvilket giver mig overskud til at tage mig af de mennesker, jeg har ansvaret for.

Det fysiske miljø

Også det fysiske miljø har jeg valgt at sætte i højsædet.

” En arbejdsplads med en kultur, der er positiv og anerkendende er med til at give mig en ro, som er god for mit psykiske arbejdsmiljø



Jeg tror, at det fysiske miljø er medvirkende til, at alle, der kommer ind på vores bosted, mærker en varm og god atmosfære, der signalerer, at her er rart at komme. Med fokus på det fysiske miljø, mener jeg, at jeg værner om de ting, vi har, at der er tændte stearinlys, sat blomster frem og at der fx er puder o.a., som er med til at skabe en god stemning. Det smitter og gør, at alle gør en ekstra indsats for at passe godt på det, vi har - nogle plukker blomster og klipper grene af for at hygge om hinanden.

Dialog og opbakning fra egen leder

Udover at vi til daglig har en god og åben dialog, er det også meget afgørende for mit eget psykiske arbejdsmiljø, at min overordnede er lydhør og bakker mig op. Det giver mig en tryghed i dagligdagen, at jeg altid kan drøfte en problemstilling med hende, at hun har tiden til at lytte og sparre med mig. Og dermed går mine værdier om dialog og lydhørhed i ring, eller bliver til en helhed, som er vigtig for mit psykiske arbejdsmiljø.

Min egne grænser

Vi sidder på et lille kontor, hvor der kun er et skrivebord, to gæstestole, nogle reoler og en stor opslagstavle. Kontoret er midlertidigt, fordi huset er under ombygning. Moderen, der sidder overfor mig, er lidt aggressiv.

Af Elisabeth Steensberg,
Leder af institutionen Holberghaven i Sorø

Jeg har bedt hende komme, fordi hun gennem et stykke tid har skabt modstand i forældregruppen pga. en udvidelse af børnehaven fra 40 til 80 børn. Hun har meldt sit barn i en 40 børns børnehave og ønsker ikke en større institution.

Modstand fra forældre

Personalet knokler, vi har modtaget 40 nye børn og deres forældre i to skurvogne på legepladsen. Skurvognene er uden toilet og vand, så der er en livlig trafik i vores eksisterende lokaler. De nye forældre er glade og tilfredse for overhovedet at få en børnehaveplads. 'De gamle' forældre er irriterede over den knebne plads i bl.a. garderoberne, hvor der i byggeperioden er dobbelt så mange børn, som der egentlig er plads til.

Moderen, der sidder overfor mig, har deltaget i en demonstration, som var arrangeret af en skovbørnehave, der ønsker små institutioner frem for store. Vi hører næsten dagligt om hendes utilfredshed i garderoben. Jeg har til gengæld flere gange fremført fordele ved en større institution - mange legekammerater, større personalegruppe med forskellige kompetencer etc.

Mødet

Nu er målet fuldt. Jeg er vred. Derfor har jeg bedt moderen om et møde. Inden mødet har jeg sørget for, at hendes barn kan overflyttes til en mindre institution i byen. På mødet gør jeg moderen klart, at hendes modstand dræner personalet for energi, og at vi har brug for, at hun stopper sin åbenlyse modstand. Samtidig gør jeg opmærksom på,

at hendes barn faktisk trives med de nye legekammerater. Da moderen hører om overflytningen af hendes barn til en mindre institution, bliver hun først fuldstændig paf, derefter ked af det, for hun havde jo netop valgt denne børnehave på grund af et velfungerende personalesamarbejde.

Barnet blev i institutionen og moderen blev også glad for den større institution. Men frem for alt fik jeg det godt med at have sat grænser for, hvad jeg vil finde mig i.

Jeg kan ikke gøre alle tilfredse

Historien ligger mange år tilbage. Institutionen er udvidet flere gange siden og rummer i dag 140 børn. Men jeg har lært, at jeg ikke kan gøre alle tilfredse, og når jeg sætter klare grænser i forhold til forældre og personale, så får jeg selv et bedre arbejdsmiljø.

” Når jeg sætter klare grænser i forhold til forældre og personale, så får jeg selv et bedre arbejdsmiljø

Et spørgsmål om livsstil

Et godt arbejdsmiljø er en af forudsætningerne for, at jeg kan sikre en professionel tilgang til ledelsesarbejdet, således at jeg bevarer min rummelighed og er til stede i 'her og nu'-situationer fx i forhold til møder, samtaler, konfliktløsning og personaleledelse.

*Af Inge Skov Andersen,
centerchef, Odense Universitets Hospital*

Jeg har efter en lang årrække som leder oparbejdet en række konkrete værktøjer, som jeg benytter mig af, når det gælder om at sikre mig et godt arbejdsliv og arbejdsmiljø. Jeg vil i det følgende stikke hånden ned i værktøjskassen og kort beskrive nogle af de værktøjer og aktiviteter, der giver mig rum, tid og inspiration til et godt arbejdsmiljø.

Et spørgsmål om livsstil

Jeg har ofte en arbejdsuge på op til 60-70 timer, hvor det ene møde aflyser det andet.

Jeg er meget bevidst om at have en sund livsstil, der giver energi, hvor sund kost og motion er en del af hverdagen. Det betyder ikke, at jeg er asket og ikke sætter pris på en god middag med diverse vine, men at jeg fx planlægger hverdagen således, at der altid er tid til at spise min medbragte frokost.

Jeg indlægger forskellige former for motion – fysisk aktivitet, 3-4 gange ugentligt.

Fysisk aktivitet er for mig mental træning og meditation. Det gamle ordsprog om, at man kan gå sig glad, er der meget sandhed i. Motion er blandt andet med til at give mig mentalt overskud i hverdagen, således at jeg kan rumme de udfordringer, en stor arbejdsomængde giver.

Planlægning og prioritering

Planlægning og prioritering er et andet element, jeg er meget bevidst om. En god planlægning i forhold til det lange sigt, hvor der lægges tid ind i kalenderen til uforudsete opgaver, samtaler, konfliktløsning er guld værd i en tid med store omstillinger og korte deadlines.

På den korte bane, skal der dagligt prioriteres og omprioriteres – det er vilkår, som jeg har besluttet ikke at blive frustreret over men opfatte som nogle af udfordringerne ved et spændende lederjob.

Jeg benytter mig i høj grad af delegation i forhold til staben og afdelingslederne. For det første er det sjovere selv at have ansvaret for de opgaver, man udfører, og for det andet er det nødvendigt, når arbejdsområdet er stort, at

uddelegere det, der kan uddelegeres under hensyntagen til, at de, man delegerer til, også har et stort arbejdspress.

Det betyder meget for mig som leder, at arbejdsmiljøet er præget af tillid og respekt – opgaverne glider lettere, og det påvirker én positivt at være i et miljø med nogle gode vibrationer.

Refleksion og inspiration giver energi

Mine mange rejser giver både inspiration og rum for refleksion og er vejen til nye indsigter. I sommer var jeg på ferie i Grønland, og jeg har stadig billeder på nethinden af den smukke natur og sejlturen hen over isfjorden med gigantiske isbjerge, som var både fascinerende smukke og skræmmende.

I januar var jeg på safari i Sydafrika, og de vilde dyr på savannen giver en oplevelse af, at man er et sted, hvor der er højere til loftet. Udover mødet med dyrene og savannen fik jeg også et indblik i en anden kultur, som var med til at sætte mit eget liv og min egen kultur i relief og perspektiv.

Også mødet med musikken og litteraturen inspirerer mig. Jeg holder meget af musik og for mig udtrykker og formidler musikken følelser – hvad enten det drejer sig om opera, Chopin eller Buddy Holly for fuld udblæsning. Hvad litteraturen angår holder jeg meget af skønlitteratur, historie og biografier. Nelson Mandelas biografi "Vejen til frihed" gjorde et stort indtryk og jeg besøgte hans tidligere hjem i Soweto i januar i år.

Samværet med familien, børnebørnene og venner er med til at give den balance, som er vigtig i forhold til arbejdsliv og privatliv. Selvom grænserne ofte er flydende.

For mig er det vigtigt at kunne koble fra og på den måde skabe rum og refleksion og perspektivere de problemstillinger, som jeg arbejder med i det daglige, således at både overblik og rummelighed bevares.

” Mine mange rejser giver både inspiration og rum for refleksion og er vejen til nye indsigter

Fast ramme for ledelse

Før stod mødelokalerne tomme og medarbejdere i kø for at komme til at tale med deres leder. Efter at jeg har lavet faste rammer for ledelse – lavet plan for mødelokalerne og afsat fast tid til dialog og ledelse – er køerne forsvundet.

Af Vivian Buse,
Hjemmeplejeleder, Vanløse Brønshøj Husum Hjemmepleje,
Københavns Kommune Sundheds- og Omsorgsforvaltning.

Hvis organisationen ikke lykkes og hvis kvaliteten ikke er i orden, så er mit arbejdsmiljø i den grad anfægtet. Derfor handler det for mig om, at få organisationen til at trives – så får jeg det bedre.

Kort efter at jeg var startet på mit nuværende arbejde, oplevede jeg, at organisationen ikke trivedes i den grad, jeg kunne tænke mig. Der var bl.a. en mellemlidergruppe, der til stadighed talte om 'tid til ledelse'. De spurgte hele tiden, hvornår de skulle finde tid til at tale med medarbejderne? De klagede over, at de ikke havde tid nok til at svare på alle medarbejdernes spørgsmål, og at det var svært at give fælles beskeder til medarbejderne.

Mangel på dialog

Jeg begyndte derfor at betragte den form som dialogen mellem mellemlider og medarbejder havde:

Der var afsat et kvarter hver morgen til justering af arbejdstilrettelæggelsen. Dette kvarter var også tiden, hvor medarbejderne og mellemlideren kunne udveksle informationer, inden medarbejderne kørte ud på dagens hjemmebesøg. Men mødet trak ofte ud til en halv time, fordi der gik kaffeslapperas i det.

Jeg opdagede også, at omkring frokosttid stod medarbejderne i lange køer for at give hver deres besked til mellemliderne, som sad og gemte sig bag deres computerskærme. Eftersom der ikke var afsat nok tid til dialog, måtte medarbejderne superoptimere ude hos borgerne op mod frokost for at komme hurtigere tilbage i håbet om at få et par minutters taletid med deres leder.

Desuden stod mødelokalerne ledige det meste af dagen, og mange af de fælles beskeder, der var, blev råbt hen over hovederne på de ansatte til frokost. Det betød også, at mellemliderne i realiteten ikke fik deres frokostpause.

Fast ramme for ledelse

Jeg var ikke i tvivl om, at svaret var, at jeg skulle hjælpe mine medarbejdere med at rammesætte tid til ledelse og dialog.

Derfor tænkte jeg: Hvordan kan jeg skabe en anden ramme, der giver en bedre ramme for dialogen om, hvad der sker ude i borgernes

hjem, og som samtidig skaber tid og rum for både frokostpauser og kaffesnak?

Adskil frokost og arbejde

Det første jeg gjorde var, at gøre klart for alle, at vi skulle adskille frokost og arbejde. Når man spiser, er der pause, og der skal ikke gives beskeder. Her skal der være plads til en ikke-faglig relation, hvis man har lyst til det.

Dernæst lavede jeg en plan for, hvornår de forskellige grupper af hjemmeplejere og deres mellemlider mødte ind om morgenen og omkring frokost. Tiden om morgenen blev reduceret til 10 minutter og den obligatoriske morgenkaffe blev sløjffet. Jeg afsatte en halv time fire gange om ugen til fællesmøder i grupperne. Det var nyt. Før havde medarbejderne jo stået i kø for at komme ind en efter en.

Derudover fjernede jeg alle private artefakter fra mødelokalerne, såsom private fotos og hjemmesko, og hver gruppe fik tildelt et mødelokale, som ingen længere var i tvivl om var et mødelokale – her blev der ikke lagt op til kaffeslapperas, men faglig dialog uden afbrydelser.

Køerne forsvandt

Nu er køerne væk. Medarbejderne føler sig anerkendt og hørt. Der er skabt et rum, hvor mellemliderne faktisk kan høre, hvordan medarbejderne klarer det ude hos borgerne. Det giver en meget bedre erfaringsudveksling, der gør, at vi kan lave vores arbejde hos borgerne bedre. Derudover oplever mellemliderne også et langt mere værdigt samarbejde med medarbejderne.

Høj Kvalitet

Det er jo en prioritering at samle så mange mennesker til en halv times møde hver dag. Men det betaler sig økonomisk. Så det er svært at komme og sige, at vi gør det meget dyrere her, for vi har målt på det. Og jeg ved fra vores brugerundersøgelse, at kvaliteten i vores ydelser til borgerne er høj.

Hvis organisationen ikke lykkes og kvaliteten ikke er i orden, så er mit arbejdsmiljø i den grad anfægtet. Der er rigeligt af udfordringer på mit niveau, og det, at jeg har

ansvaret for den overordnede ledelse i organisationen og for at rammesætte et godt arbejdsmiljø for både mellemlider og medarbejdere, gør, at det også handler om min egen personlige troværdighed. Hvis organisationen ikke trives, så har jeg det elendigt.



Nu er køerne væk.

Medarbejderne føler sig anerkendt og hørt

Vilkår og rammer er afgørende

I de fleste sammenhænge er de rammer og vilkår, vi har at arbejde indenfor, afgørende for om vi får succes med det, vi har sat os for. Sådan er det også med ledelse. Hvis rammer og vilkårene ikke er i orden, er det meget svært at udføre ordentlig ledelse – lige meget hvor meget vi prøver.

Af Carsten Holmer,
servicechef, Odense Universitetshospital

Jeg selv bliver hurtigt stresset og utilfreds, når jeg føler, at jeg ikke slår til og mærker, at jeg ikke udfører mine ledelsesopgaver tilfredsstillende.

Driftsorganisation

Jeg blev i september 2005 ansat som leder af Rengøring & Patientservice på Odense Universitetshospital. En afdeling med ca. 425 medarbejdere og et årligt budget i omegnen af 135 mio. kroner.

Afdelingen, jeg kom til, var veldrevet og på mange områder med på "beatet". Mange gode og spændende projekter med stort udviklingspotentiale var sat i gang. Men selvom udvikling var og er på dagsordenen i afdelingen, er vi en typisk driftsorganisation, som skal fungere 24 timer i døgnet, 365 dage om året. Sikring af den daglige drift har højeste prioritet. Hygiejnen på hospitalet skal være i orden, og patienterne skal transporteres lige nu og ikke først i morgen, for så er det måske for sent.

Mangel på plads til ledelse

Da jeg kom til afdelingen, havde hver serviceleder i gennemsnit det daglige personaleansvar for knapt 60 medarbejdere – en enkelt havde mere end 70 medarbejdere.

Vores serviceledere varetager den daglige driftsplanlægning for eget område, håndterer den daglige personaleledelse, er i dialog med vores "kunder" og sikrer, at kvaliteten af vores ydelser er i orden og deltager i afdelingens videre udvikling. Det gik da dog hurtigt op for mig, at det ikke var det hele, der blev nået lige godt, og at flere af udviklingsprojekterne havde været under vejs meget længe.

Rammerne og vilkårene for ledelsesudvikling på alle niveauer i afdelingen var bare ikke gode nok: Det er ikke muligt at nå 70 MUS-samtaler om året, følge op på sygefravær med den enkelte på en nærværende og konstruktiv måde, sikre at driften holdes i gang, være i dialog med "kunderne" og samtidig deltage i afdelingens fortsatte udvikling.

Driftsopgaverne røg opad

At serviceledernes vilkår ikke var gode nok smittede af på såvel sektionslederen som mig. Opgaverne skulle jo løses, så sagerne røg opad. Jeg sandede hurtigt til i daglige driftsopgaver og personaleopfølgning – en situation som sektionslederen jo desværre kun kendte alt for godt. Fokus blev flyttet fra mine højt prioriterede strategiske ledelsesopgaver.

Samtaler med sektionslederen

Noget måtte gøres, hvis ikke jeg skulle bukke under for mine egne ambitioner og andres berettigede forventninger til mig og min afdeling.

Heldigvis har jeg fra allerførste dag haft et super samarbejde med min sektionsleder. Kemien passer bare, og jeg oplever en stor imødekommenhed og tillid fra min sektionsleder, hvilket var en forudsætning for at vi fordomsfrit kunne drøfte afdelingens situation. Midt i al driften tog vi os tid til mange lange og gode samtaler om afdelingen – både om hvordan afdelingen så ud nu, og den historie som afdelingen var formet af. Det var en stor lettelse for mig, at jeg havde en at sparre med – godt at vide, at jeg ikke var helt alene om den store opgave.

Projekt: Nødvendig omorganisering

Vi konstaterede, at en omorganisering med mindre sektioner og områder var en nødvendighed, hvis ledelsesopgaverne skulle kunne løses bedre samt at der blev mere tid til udvikling.

Den erkendelse kom vi til samtidig med at den årlige kontraktprocedure blev igangsat. Kontrakten er der hvor budgettet for næste år blev fastlagt. Vi udarbejdede derfor et forslag til organisatorisk tilpasning af afdelingen for derved at styrke kvalitetssikringen og ledelsesudøvelsen – reelt to sider af samme sag.

Opbakning og ekstra ressourcer

En nyansat centerchef bakkede heldigvis op om vores forslag og bevilgede budget til yderligere en sektionsleder og tre serviceledere. Hver serviceleder fik herefter i gennemsnit personaleansvaret for omkring 40 medarbejdere. Fortsat rigtig mange – men klart bedre vilkår end tidligere.

Processen med omorganisering var hård

I 2006 har vi så omorganiseret. Hvis man troede det gav

” Erkendelsen af at vi var på vej mod noget bedre har for mig været en stor motivationsfaktor og givet mængder af god energi



os mindre at lave, så tog man fejl. Det har været en stor og omfattende proces. Men erkendelsen af at vi var på vej mod noget bedre har for mig været en stor motivationsfaktor og givet mængder af god energi. Og med stram projektstyring nåede vi alle vores milepæle og kunne den 1. oktober 2006 sætte den nye organisation i drift.

Vi rydder stadig op efter den gamle organisation, men med ferieårets afslutning 1. maj vil hver enkelt serviceleder i højere grad kunne planlægge eget område, og være mere uafhængig i sin daglige drift.

I dag er der tid til strategisk ledelse

Der er ingen tvivl om at omorganiseringen har haft gavnlig effekt på vilkårene for ledelsesudfoldelsen i afdelingen. Vi har stadig travlt, men der er kommet mere luft – og servicelederne kommer mere ud og er i dialog med deres medarbejdere. Flere problemstillinger bliver løst i umiddelbar dialog med de involverede, så problemerne ikke vokser sig store og kræver ekstra mange ressourcer.

Jeg selv har fået mere tid til strategisk ledelse og overordnet opfølgning, der er blevet mere ro om min arbejdsdag. Jeg når i højere grad det jeg skal og forventer, hvilket er en stor personlig tilfredsstillelse og giver psykisk overskud.

Normalt mærker man ikke umiddelbart effekten af organisatoriske ændringer, for de kommer løbende og umærkeligt. Men jeg blev i et par måneder bragt tilbage til de "gamle dage", da min ene sektionsleder blev langtidssygemeldt, og jeg igen skulle fungere både som afdelingsleder og sektionsleder. Det var en brat opgaven til fortiden og en erkendelse af, hvordan hverdagen ville have været, hvis jeg ikke havde fået ændret på vilkårene for ledelsen i afdelingen.

Ekstra gevinster

Udover omorganiseringen har vi også igangsat en række større og mindre initiativer for, at forbedre vilkårene og rammer for den daglige ledelse.

Vi har blandt andet ændret vores mødestruktur. Vi holder færre og nu mere strukturerede og klart definerede møder. Tidligere deltog jeg i tre møder om ugen med min ledergruppe og de fleste af afdelingens administrative medarbejdere. Møderne var uden dagsorden og uden klart formål. Nu deltager jeg i stedet for i et fast ugentligt møde med mine to sektionsledere samt yderligere to faste månedlige møder med hvert sit formål. Det har frigivet tid og gjort møderne noget mere effektive.

Opbakning giver tryghed

Mit gode arbejdsmiljø handler om to ting: Dels at kunne påtage mig lederskabet og dels at få råd, vejledning og supervision fra mine nærmeste ledere. Det gjorde et forløb med en medarbejder med et alkoholproblem meget tydeligt for mig.

Af Eva Christensen,
Afdelingsleder, Autismecentret afd. Orehoved

Som ung leder med relativ kort ledelseserfaring er det alfa omega at kunne få råd, vejledning, supervision, kritik og opbakning fra mine nærmeste overordnede. Det er vigtigt for mig, at jeg kan mærke deres tillid og tro på, at jeg kan løse opgaven - at de har betroet mig kompetencen til at træffe beslutninger, og bakket op om den beslutning, som jeg nu engang har truffet.

Min dialog og sparring med mine overordnede er med til at bringe ensomheden ud af mit arbejde og skaber rum til personlig og faglig udvikling.

Medarbejder med alkoholproblem

For et par år siden henvendte en medarbejder sig for at gøre opmærksom på, at hendes ellers vellidte kollega muligvis havde et problem. Kollegaen havde ændret adfærd og havde opført sig som om han var beruset på en vagt forleden.

Da vi har en alkoholpolitik i organisationen og har ansvaret for en gruppe af svage borgere, skulle det derfor undersøges med det samme, om vedkommende havde et alkoholproblem eller om andet kunne være skyld i den ændrede adfærd.

Første samtale

Det var nødvendigt, at jeg indledningsvist tog et møde med den pågældende medarbejder. Det gjorde jeg et par



dage efter. Før mødet bad jeg om en telefon-sparring med min overordnede. Derefter brugte jeg 10 minutter bag lukket dør på mit kontor for at få styr på mit hoved og min mave, inden jeg gik ned og sagde til vedkommende, at jeg gerne ville tale med ham på mit kontor.

Han satte sig ved mit bord, jeg kiggede ham i øjnene og spurgte direkte, om han havde et alkoholproblem. Han brød sammen, og sagde ja til at han drak. Det gik skidt hjemme i familien, og det eneste han havde at se frem til, var når han skulle på arbejde.

Jeg sagde til ham, at hvis han fortsat skulle arbejde i denne organisation, skulle han tage imod behandling. Jeg fortalte ham også, at jeg syntes, han var en dygtig og velldt medarbejder, men at jeg havde ansvaret overfor hans kollegaer og beboerne. Der var ingen undskyldning for at møde beruset på arbejde – dette var at betragte som en advarsel.

Opfølgning

Inden han gik, ringede vi sammen til alkoholrådgivningen og fik en tid hos dem. Vi aftalte også, hvordan vi skulle gribe det an her i huset: Om hvad og hvordan skulle hans kollegaer orienteres? Og vi lavede en plan for løbende samtaler hos mig bl.a. for at følge med i, om han passede sin behandling - både den terapeutiske og den medicinske.

Hele forløbet udløste krise i medarbejdergruppen. Så udover omsorg for og kontrol af den, som er årsag til problemet, kræver det også meget omsorg til den øvrige personalegruppe.

For selv at kunne holde hoved koldt og ikke blive revet med ind i krisen i personalegruppen eller blive fanget af sympati for medarbejderen med alkoholproblemet, brugte jeg mine overordnede til løbende at læsse af hos og rådgive mig ved.

Den brudte aftale

Det hele forløb som aftalt indtil en aften, hvor jeg blev ringet op. Medarbejderen var mødt beruset på arbejde. Kollegaerne havde forsøgt at følge den besluttede procedure og spurgt til, om medarbejderen var påvirket. Men det havde blot resulteret i, at han var blevet sur og frustreret havde beskyldt sine kolleger for, at de kunne blive skyld i, at han mistede sit arbejde og at hans familie gik i opløsning. Han nægtede, at han var påvirket. Hans kollegaer var ikke i tvivl, men følte sig skyldige og illoyale.

Derfor tog det dem nogle timer at tage sig mod til at ringe. Det blev en længere samtale, som mundede ud i, at de bad vedkommende forlade afdelingen og komme til samtalen dagen efter hos mig.

Brugte mit bagland til den svære beslutning

Inden samtalen brugte jeg igen mine overordnede. Jeg talte tingene grundigt igennem med dem og bad tillids-

manden komme til afdelingen. Derefter brugte jeg tid på at "øve" mig og få ro på mig selv.

Da medarbejderen ankom, spurgte jeg, om han ønskede sin tillidsmand til stede. Det gjorde han ikke, så tillidsmanden fik tildelt et tilstødende lokale, hvis vi skulle få brug for ham senere.

Samtalen tog to minutter. Beskeden var: "Du er indstillet til afskedigelse", og jeg bad ham gentage, hvad jeg havde sagt. Det krævede is i maven at give en så svær besked uden at falde for lysten til at sige en masse.

Han var chokeret og græd. Hans familie var ikke klar over omfanget af hans problem, og han var overbevist om, at nu ville det hele falde fra hinanden. Jeg sagde til ham, at alkoholisme er en sygdom, og hvis det skulle lykkes ham at blive rask, var han nødt til at involvere sin familie. Jeg spurgte, om han nu ville tale med sin tillidsmand, og det ville han gerne.

” Havde det ikke været for opbakning, tillid og den tryghed jeg har i mit daglige arbejde fra mine overordnede og mine lederkollegaer, ville det at være leder være svært

Genskabe arbejdsro og -glæde

Nu ventede der en masse opsamlingsarbejde i resten af personalegruppen. I forvejen havde hele dette forløb været ret ressourcekrævende, og havde det ikke været fordi mine overordnede stod ved min side gennem det hele, ville det have været svært at genskabe arbejdsro og arbejdsglæde hos både medarbejderne og jeg selv.

To uger efter det sidste møde skulle jeg mødes med den afskedigede medarbejder. Han skulle tømme sit skab og aflevere sin nøgle.

Han fortalte, at han savnede os, og at han gerne ville tilbage, men at han også var nået til at forstå, hvorfor det endte med en afskedigelse.

Han fortalte endvidere, at han grundet dette forløb havde fået involveret sin familie i sin behandling, og at han nu var på vej i rette retning, hvilket han takkede MIG for...

Selvom det endte med en afskedigelse og selvom jeg syntes, det var en svær periode, blev det tydeligt for mig, at havde det ikke været for opbakning, tillid og den tryghed jeg har i mit daglige arbejde fra mine overordnede og mine lederkollegaer, ville det at være leder være svært i et sådant forløb, ja næsten skadeligt.

Den gode tone

Medarbejdernes ejerskab på opgaverne og en god tone i hverdagen er med til at sikre mig et godt arbejdsmiljø. På min afdeling var der for et halvt års tid siden nogle episoder, hvor den gode tone var ved at gå tabt.

Af Henning Lehmann Bastian,
overtandlæge, Odense Universitetshospital

Hvad kendetegner egentlig det psykiske arbejdsmiljø for en leder i en organisation med meget flad ledelsesstruktur? Det vil jeg forsøge at give nogle bud på i det følgende.

Medarbejdernes ejerskab

Udfordringen for lederen i en flad ledelsesstruktur er at lede i medarbejderhøjde uden at det giver anarki. Kravet til personalegrupperne i en flad ledelsesstruktur er, at det er et modent, ansvarligt samt pligtopfyldende personale.

Til gengæld er kravet til lederen at skabe veldefinerede opgavefordelinger i de forskellige arbejdsgrupper. For at skabe eller bevare det gode arbejdsmiljø for alle parter er det vigtigt, at der er ledergruppemøder, hvor man stemmer meningene af, og at der er hyppige medarbejdermøder.

Ligesom at man, når nye ting skal indføres, sørger for at det sker efter en længere tids debat og en afsluttende konsensus, som munder ud i en instruks eller en standard.

Det vil nemlig være med til at sikre, at medarbejdergruppen i højere grad føler ejerskab til beslutningerne. Desuden kan en fælles udviklingsplan for afdelingen, vedtaget af samtlige grupper, være med til at give medejerskab til de delbeslutninger, der må træffes undervejs.

Den gode tone

Medarbejdernes ejerskab på opgaverne i hverdagen giver mig som leder luft og mulighed for at have fokus på ledelse og på mit eget gode psykiske arbejdsmiljø. For mit eget arbejdsmiljø er den gode tone blandt medarbejderne og lederen helt afgørende.

For forudsætningen for at man kan udstikke retningslinjer uden at råbe højt, er nemlig at have en god tone i afdelingen – en god tone og en god dialog, som det er utroligt væsentligt at etablere såvel mellem ledelser og personale, mellemledere og personale og personalet imellem.

Da den gode tone blev tabt

På min afdeling var der for et halvt års tid siden nogle epi-

soder, hvor den gode tone var ved at gå tabt – og hvor den gode dialog i enkelte tilfælde blev tabt.

I samarbejde med en fra personalegruppen besluttede jeg derfor at få italesat problemet ved et af vores ordinære samarbejds møder. Konklusionen på mødet blev, at vi blev enige om at bede en ekstern konsulent om at arrangere en temadag, hvor vi kunne arbejde med feedback.

Vi havde brug for at skabe en fælles forståelse af, hvordan man giver feedback, så vi ikke kommer til at give feedback, som er mindre konstruktiv eller føles som et direkte angreb, hvor man kun kan reagere med forsvar eller opgivelse.

Formålet med at arrangere en temadag var derfor, at deltagerne skulle blive mere opmærksomme på hvilke forhold, der har betydning for, om den feedback, der gives, er konstruktiv både personligt, organisatorisk og kulturelt. Desuden ville vi give deltagerne nogle redskaber til at give en konstruktiv feedback i hverdagen.

Vi fandt den gode tone igen

Desværre er temadagen blevet udsat, da den eksterne konsulent skulle ud og rejse. Men vi har kalendersat en ny dato. Imens vi venter på temadagen er det dog interessant at konstatere, at den proces, vi igangsatte ved at italesætte problemet og ved at indkalde til temadagen, har åbnet en debat på afdelingen, som næsten har løst problemet inden temadagen er afholdt!

Innovation og gode relationer

Der er ingen tvivl om, at den gode tone på en arbejdsplads er essentiel, når det kommer til det psykiske arbejdsmiljø.

Men jeg kan også forbedre mit arbejdsmiljø ved at være fagligt på forkant med de innovative ting, som sker indenfor arbejdsfeltet og ved at have gode relationer opadtil i systemet samt eksternt i form af journalister og eksterne samarbejdspartnere og indadtil til vores tværfaglige samarbejdspartnere.

” For mit eget arbejdsmiljø er den gode tone blandt medarbejderne og lederen helt afgørende

Den magtfuldkomne leder

Det bærende i mit gode arbejdsliv er, at opgaverne udføres i fællesskab, hvor jeg søger at undgå magtfuldkommenhed. Den dag jeg måtte opleves som en bedrevidende, belærende og magtfuldkommen leder, har jeg måske ikke længere problemer med mit psykiske arbejdsmiljø; men så har jeg et langt større problem som leder og som menneske.

Af Hanne Zeuthen,
Ældrechef, Københavns Kommune, sygeplejerske, MPA

Ordet magtfuldkommenhed indgik i et læserindlæg om en jysk borgmester. Samme borgmester blev også karakteriseret som en leder, der havde udviklet sig som en bedrevidende og belærende person, for hvem den styrkemæssige positionering var det væsentligste.

Måske trives denne borgmester med sin position? Måske er borgmesterens psykiske arbejdsmiljø præget af, at han kontinuerligt må være agtpågivende, så stødene ikke sættes ind, hvor han opleves sårbar?

Arbejdsfællesskab, ja tak

I mine mange år som leder har jeg søgt et arbejdsfællesskab, hvor de tillægsord, der hæftes på denne borgmester, ikke hæftes på mig. Ud fra et ønske om at undgå et arbejdsmiljø, hvor jeg som leder er marginaliseret, men også ud fra en tro på, at arbejdsfællesskabet giver arbejdsglæden og de gode resultater.

Ledelsesuvejr, nej tak

Jeg har oplevet arbejdspladser, hvor medarbejderne, trods et forfærdeligt arbejdsmiljø, holdt ud, fordi de stod sammen – ikke imod lederen, for der var en stiltiende accept af arbejdsvilkårene, nej, de stod sammen om at udtænke veje til at undgå at påkalde sig et ledelsesuvejr. Denne evne til at afkode lederens humør, koble det med dagens arbejdsprogram og forsøge at undgå de største ledelsesmæssige udfald, så arbejdsdagen blev tålelig for medarbejderen, kræver et særligt medarbejdertalent.

Senere i livet har jeg tænkt på disse ikke så få ledere, der var kendetegnede ved det modsatte af god ledelse – de var opfarende, egocentrerede, manglede visioner – ja, blot overblikket i forhold til de daglige opgaver, undertiden var de fagligt inkompetente, de så ikke potentialet i deres medarbejdere, og der var ingen grobund for medarbejderudfoldelse og vækst.

Den private leder

Oplevede medarbejderen lederen i privat sammenhæng, var det ofte en ganske anden person, der fri fra ledelses-

opgaven viste andre sider af sin personlighed. En aften havde både min mand og jeg aftenarbejde, og et ældre familiemedlem tilbød at passe vores 8 måneder gamle datter.

En veninde fulgte med. Da min mand og jeg kom hjem efter midnat, var barnet fortsat optaget af at underholde de to barnepiger. Den lattermilde veninde forekom mig bekendt, hun lignede en afdelingssygeplejerske på Hjørring Sygehus; men det var alligevel ikke hende. Nej, det var ikke afdelingssygeplejersken, der var frygtet af medarbejderne og også af de yngre læger, det var hendes alterego en varm og opmærksom privat person.

” **Min tilgang til ledelse er baseret på min personlighed og dermed de grundlæggende værdier, jeg har båret med mig fra barndommen**

Ledelse er en disciplin

Dette møde fandt sted i 1969 - tiden er en anden, og ledere uden evne for ledelse, overlever ikke så længe. Analyse af ledelse havde mange år tidligere givet anbefalinger om god ledelse og medarbejderindflydelse; men det varede længe, før ledelse slog igennem som en disciplin i sygehusvæsenet.

Personligt valgte jeg hurtigt efter at have afsluttet uddannelsen som sygeplejerske at søge arbejde inden for psykiatrien – af den enkle grund, at min faglige viden blev inddraget i patienternes behandling og pleje, og ikke mindst, at min personlighed og mine grundlæggende værdier gjorde en forskel.

Mine grundlæggende værdier er vigtige

Selvom jeg som leder har videreuddannet mig (og jeg aner, at det er nyttigt at kende teoretiske begreber) er min tilgang til ledelse fortsat baseret på min personlighed og dermed de grundlæggende værdier, jeg har båret med mig fra barndommen.

Det har i alle sammenhænge for mig handlet om, at en opgave skal løses og gerne i fællesskab med andre, hvor vi alle bidrager, uanset om vi er ledere eller medarbejdere. Opgaveansvaret og ansvaret for at medarbejdere kan udfolde sig og trives er for mig så grundfæstet, at der heri er et pres, som kan påvirke mit psykiske arbejdsmiljø, når det ikke lykkes.

Bruger de evner jeg har

Svaret på historiestafettens spørgsmål om, hvordan jeg



trods problemer og dilemmaer skaber et psykisk arbejdsmiljø, hvor jeg fortsat kan trives er, at jeg hele livet har øvet mig på at bruge de evner, jeg har – og heri indgår at skabe rammer, vilkår og indhold for de mennesker – jeg har fællesskab med på arbejde og privat. Dertil kommer at mit arbejdsfelt i alle årene har været meningsfuldt – syge og ældre medborgere.

Vil ikke ende som den magtfuldkomne leder

Det bærende i mit arbejdsliv er, at opgaverne udføres i fællesskab, hvor jeg søger at undgå magtfuldkommenhed. Den dag jeg måtte opleves som bedreviddende, belærende og magtfuldkommen leder, har jeg måske ikke længere problemer med mit psykiske arbejdsmiljø; men så har jeg et langt større problem som leder og som menneske.

Erfamøder er 'laboratorietid'

At være topleder i det danske sundhedsvæsen anno 2007 kræver, at jeg med kort varsel skal kunne overskue komplekse opgaver, kommunikere dem videre og foranstalte løsninger som er holdbare.

Af Kim Bo Christensen,
Ledende oversygeplejerske, Ortopædkirurgisk Afdeling M,
Bispebjerg Hospital

At leve op til det kræver, at situationer og seancer kan gennemspilles i træningsrum, hvor der er særligt fokus på kommunikation og argumentering.

Erfagruppe

Jeg er i den heldige situation at være en del af en "erfaringsudvekslingsgruppe", der består af fire andre oversygeplejersker fra mit hospital. Gruppen opstod for to år siden, idet vi havde en del "fælles" patienter og ønskede at optimere deres forløb og overgange mellem vores afdelinger.

Efter få ganges mødeaktivitet begyndte vi at tage andre problemstillinger op, som fyldte i hverdagen og opdagede, at vi havde et behov for at debattere emnerne dybere og mere løsningsorienterede.

Form og indhold

Vi mødes ca. en gang om måneden. Inden hvert møde har vi alle fire forberedt et emne, som vi hver især ønsker at tage op. Ved selv mødets start, aftaler vi så præcist, hvilke emner der skal debatteres den pågældende dag. Vi aftaler også, hvordan vi vil arbejde med de valgte emner. På den måde aftaler vi fra gang til gang både form og indhold på vores møder.

Typen af de emner, vi tager udgangspunkt i, er ledelsesudfordringer og – opgaver hentet fra vores dagligdag. Det har vist sig, at mange emner tager deres udgangspunkt i det overordnede 'organisering af og struktur på ledelsesopgaverne', men vi kommer også ind på emner, der ikke er så overordnede, fx den svære samtale.

Vi har valgt at have fuld tavshedspligt i gruppen. Det gør også, at jeg ikke her kan omtale vores emner yderligere. Tavshedspligten betyder også, at der ikke er referater fra møderne.

Energi og motivation

Møderne giver mig energi og motivation, fordi "laboratorietiden" giver mig og de andre konkrete idéer til løsningsmodeller for problemerne. Det er ikke altid sikkert, at jeg har en færdig løsning efter mødet, men bare det at have afprøvet nogle argumenter sikrer bedre løsninger end de "hovsa-løsninger", man ellers nogen gange kan forfalde til.

Mere målrettet ledelse

Den viden og erfaring, der bliver genereret omkring møderne, bruger jeg på afdelingen i samarbejdet med mine afdelings- og kliniske oversygeplejersker. Nogle af erfaringerne danner grobund for målrettede seancer om coachingforløb indenfor ledelse, andre resulterer i mere faglige og strategiske overvejelser.

Jeg finder stor glæde i at bruge min viden og erfaring i samarbejde med mine daglige samarbejdspartnere, og bliver naturligvis glad for positive tilbagemeldinger om brugbarheden af mit arbejde.

” Jeg finder stor glæde i at bruge min viden og erfaring i samarbejde med mine daglige samarbejdspartnere

Stol på din egen dømmekraft

Min historie handler om en række af vanskelige samtaler, jeg som leder deltog i, og om de følelser og den tvivl, man bliver bragt ud i, når man skal dømme i vanskelige personalesager. Jeg har efterfølgende selv brugt historien som et pejlemærke, når jeg har stået i situationer, hvor jeg har skullet stole på min egen dømmekraft.

Af *Helle Riis*,
Viceforstander, Autismecenter Storstrøm

På vores arbejdsplads oplever pædagogerne, at beboerne kan være grænseoverskridende og til tider reagere med vold. Det er svært at vide, hvor meget en pædagog kan holde til uden at tage skade af det psykisk.

Hovedpersonen i min historie er en mandlig medarbejder på 50 år. Han er en meget dygtig pædagog med mange års erfaring. En dag er han desværre meget uheldig, da en beboer overfalder ham. Han er efterfølgende nødt til at sygemelde sig. Jeg bliver orienteret af en kollega, og jeg sender et brev til den mandlige medarbejder om, at vi må mødes.

Første møde

Til vores første samtale er medarbejderen meget stejl og giver udtryk for, at hverken sygemelding eller overfald har nogen som helst betydning for hans tilbagevendende.

Men jeg sidder med en fornemmelse af, at han er ramt hårdere, end han giver udtryk for. Jeg tænker også, at det vil være dårligt for ham at vende tilbage til vores afdeling. Men han gentager, at hvis bare han ikke skal være alene på rådighedsvagter, er der ikke et problem i at vende tilbage til afdelingen. Han gentager også, at det ikke er beboeren, der skal bestemme om medarbejderen stopper i huset.

Den første vanskelige beslutning

Min fornemmelse siger mig, at det i virkeligheden handler om, at medarbejderen ikke vil tabe ansigt. Jeg siger derfor, at jeg både af hensyn til ham og beboeren synes, at han skal prøve at være et andet sted i vores organisation.

Det er meget svært at have et menneske siddende foran sig som bedyrer, at han godt kan klare at komme tilbage til arbejdet, og samtidig selv sidde med en mavefornemmelse af det modsatte.

Det er i sådan en situation, man skal træffe en vanskelig beslutning. Medarbejderen er selvfølgelig under pres i denne situation, men det er jeg også som leder. Der opstår i situationen en usikkerhed, men jeg holder fast i, at han skal

starte et andet sted, hvor sandsynligheden for vold er mindre. Jeg siger afslutningsvist, at vi skal holde et nyt møde om en måned, hvor vi så kan drøfte muligheden for, at han kan vende tilbage til sin egen afdeling.

Noget er galt

Ca. 14 dage efter medarbejderen er startet i den nye afdeling efter sygeorloven, hører jeg, at han i det nye hus er blevet truet af en beboer, som ville skubbe ham ned af trappen.

Jeg ved omgående, at der er noget helt galt. Situationen og omstændighederne undrer mig meget, det lyder for mærkeligt. Jeg indbyder ham og en konsulent fra Socialpædagogernes Landforbund (SL) til en omsorgssamtale. Jeg synes, det er en god idé, at der er en fra SL med, som kan hjælpe med at se det udefra.

” Det er vigtigt for mit psykiske velbefindende, at jeg handler i overensstemmelse med egne og institutionens værdier

Andet møde

På mødet gennemgår vi truslen, som viser sig ikke at være en konkret trussel men en oplevelse på trappen af, at en beboer måske vil skubbe medarbejderen ned. Medarbejderen fortæller, at han har en oplevelse af, at beboerne vil ham ondt. Netop i denne situation er det meget godt at være to, der hører hvad han siger. Vi enes om, at han skal tale med sin læge, og at vi mødes igen ugen efter.

Sparring

Jeg oplever det som en stor hjælp at kunne sparre med en anden, når man står over for at skulle træffe en vanskelig beslutning. Ifølge værdierne i vores organisation skal vi alle passe på hinanden. Jeg er derfor nødt til at træffe den vanskelige beslutning at finde noget andet til medarbejderen, ellers bliver han formodentlig helt ødelagt psykisk. Jeg skal selvfølgelig selv træffe afgørelsen, men det at drøfte alternativerne med den eksterne person hjælper rigtig meget. For at være helt sikker er jeg hele tiden nødt til at reflektere over afgørelsen og se den fra flere vinkler.

Tredje møde – den anden vanskelige beslutning

Til vores næste møde har jeg på forhånd snakket med en daginstitutionsleder om muligheden for, at pædagogen eventuelt kunne være en periode hos dem. Mødet udvikler sig først rimeligt kaotisk. Medarbejderen er meget imod at være nødt til at skulle stoppe i vores hus, og imod at han



oven i købet i opsigelsesperioden skal være et andet sted. Jeg fastholder, at det er begrundet i hensynet til, at det vil være ødelæggende for ham at vende tilbage.

Det er et psykisk udmattende møde, men jeg er nødt til at fastholde beslutningen, selvom det er meget svært. Han er en dygtig medarbejder, men han anklager mig for at ville af med ham. Jeg gentager derfor rigtig mange gange, at jeg er nødt til at tage denne beslutning på mine skuldre, for det er mit ansvar, at medarbejdere ikke udsættes for overlast, og at jeg mener, at han vil lide overlast, hvis han ikke kommer væk. Medarbejderen ender med at tage imod tilbuddet om at være i daginstitutionen i opsigelsesperioden.

Glædelig slutning

Han ringer til mig ca. syv måneder efter. For at takke mig for, at jeg traf beslutningen for ham, da han ikke selv var i stand til at overskue konsekvenserne. Jeg blev meget glad for, at han huskede at fortælle mig det.

Det har i de efterfølgende år været den historie, jeg bruger til at mærke og reflektere over, når jeg skal træffe en beslutning i vanskelige personalesager. Jeg bruger historien til at huske, at jeg skal stole på min egen dømmekraft. Det er meget vigtigt for mit psykiske velbefindende, at jeg handler i overensstemmelse med egne og institutionens værdier.

Tid med familien

Et forløb med en personlig coach hjalp mig til at få retning på et meget stresset og kaotisk liv som virksomheds-ejer. I dag kan jeg holde fast i og ikke mindst afse tid til aktiviteter, som giver mig energi og glæde, der smitter af på arbejdslivet – bl.a. samvær med familien.

Af Maria Jensen,
Indehaver af firmaet God Service-pleje

Jeg er indehaver af firmaet God Service-pleje, som er et privat plejefirma, der leverer praktisk hjælp efter frit valg-ordningen, hjemmeserviceopgaver samt specialopgaver inden for børn- og ungeområdet og handicapområdet. Indtil medio august sidste år leverede jeg også plejedelen inden for frit valg. Jeg havde således - på samme tidspunkt sidste år - 20 dagsruiter, 5 aftenruiter og 1 natrute kørende. I alt ca. 60 medarbejdere. Jeg var gået fra at have ca. 6 freelanceansatte til de ca. 60 på knap 3 måneder.

Den effektive personlige coach

Det siger sig selv, at jeg har haft – og stadig har – en særdeles travl hverdag. Der var mange bolde i luften, og store krav til mig som leder. Jeg var klar over, at hvis jeg ikke skulle brænde ud, havde jeg brug for at få nogle redskaber til mere effektiv ledelse, til mere målrettede arbejdsgange og til at få prioriteret tid til mig selv og min familie. Derfor tilmeldte jeg mig et kursusforløb med en personlig coach under overskriften "Effektiv Personlig Produktivitet".

Forløbet var koblet op på den hverdag jeg stod i, med de medarbejdere og vilkår jeg var og er underlagt.

Det var lavet som selvstudie, hvor jeg skulle lytte til lektioner, læse de samme lektioner og lave målskemaer, prioriteringer, praktiske øvelser i hverdagen og evalueringer mellem hvert møde. Der var egentligt ikke så meget revolu-

tionerende i materialet, men det virkede, at der kom en til mig, og at jeg var forpligtet på at skulle have været igennem en personlig proces mellem møderne, og at det ikke kun var rettet mod mit arbejde men meget mod helheden – arbejde, helbred, motivation og udvikling, familie og mit sociale liv.

Ingen tid til mig selv eller min familie

Det stod hurtigt klart for mig, at alt skal være i balance for at man får succes med sit firma, og for at man føler sig tilfreds og ikke stresset - opbygger ny energi – kan skabe og være kreativ.

Men min hverdag var det modsatte: Jeg blev ofte forstyrret om natten, enten med noget jeg skulle stå op og håndtere rent praktisk selv (fx et nødkald eller morgenpleje hos en eller flere), eller med noget som skulle løses rent logistisk (ofte sygemeldinger hvor nattevagten ikke kunne se sig ud af at løse det – eller medarbejderen simpelt hen ringede direkte til mig kl. 4 om morgenen for at melde sig syg). Hele dagen var en stor brandslukning. Der var konstant ændringer i programmet. Og jeg ville jo levere den kvalitet, jeg gerne ville kendes på: Omsorg med omtanke – og til tiden!

Om eftermiddagen – når aftenvagten var sendt af sted med alle de ændringer og forviklinger der kunne ligge deri – skulle jeg så til at tage mig af at udvikle firmaet, tænke strategi og medarbejderudvikling! Sendte fakturaer, svare mails, samt håndtere opkald fra personale i vagt, persona-



le der havde brug for support, samarbejdspartnere i øvrigt – og nå ja... Så var der lige det sidste hjemmeboende barn, der skulle have aftensmad og opmærksomhed. Han var 19 år og døde ikke af sult, hvis jeg ikke lige var hjemme kl. 18. Men når et teenagebarn fortæller dig, at nu gider han simpelthen ikke spise flere pizzaer, så har du nok sprunget for mange rigtige måltider over...

Det var mit ansvar

Det var mit ansvar, at alle vores borgere kom på toilettet, fik mad, drikke og medicin til tiden osv. Jeg har aldrig tidligere gjort mig afhængig af andre. Men jeg kunne umuligt være i fire hjem kl. 7 om morgenen, køre to aftenvagter og så lige tage nattevagten... Så jeg stod overfor mit livs sværeste valg: Skulle jeg lukke firmaet med konkurs eller skulle jeg omstrukturere og hvordan?!

Omlægning af firmaet

Jeg valgte det sidste og opsgde samarbejdet med fire kommuner på plejedelen, beholdt rengøringen og startede et vikarbureau. Jeg opsgde 27 fastansatte medarbejdere. En meget stor omlægning af firmaet, der indtil videre ser ud til at være bæredygtig.

Jeg har nu arbejdet med ovenstående kursus ca. et år – det var beregnet til at skulle forløbe over et halvt år, men med min situation trak det lidt ud...

Tre redskaber fra forløbet

Jeg fik bl.a. følgende tre redskaber med fra forløbet:

1. Prioritering af de daglige udfordringer – noter hver dag, hvad du skal nå i dag eller i morgen (hvis du gør det om aftenen). Du må kun notere 3 konkrete opgaver som skal nås, 3 for dig personligt, 3 for dit arbejde – Prøv! Det er faktisk ikke let!
2. Tag dig selv i ed, når du sætter et mål. Det vil sige, at du siger det højt overfor medarbejdere, familie eller andre, der er omkring dig. Ved at du siger det højt, forpligter du dig mere i forhold til at nå dit mål.
3. Vægt aftaler med dig selv og din familie lige så højt som andre opgaver. Det er svært, når det er blevet sådan, at du altid er på, altid forventes at tage din telefon, altid er klar til at tage de opgaver eller de byrder, ingen andre påtager sig frivilligt.

Kan også bruges i privatlivet

Som et eksempel på en succeshistorie, der direkte er afledt af at bruge ovenstående redskaber, vil jeg gerne fortælle, hvad jeg lige har oplevet:

Jeg har fire børn, der er voksne, og de tre er i faste forhold. Jeg har også en dejlig kæreste. Men er altså skilt fra børnenes far. Det er en svær opgave at samle alle, især til

højtiderne, også selvom det for mig er underordnet om vi lige ses 1. juledag eller nytårsaften. For mig er det vigtigst, at vi alle prioriterer at afsætte en eftermiddag og aften til at være sammen. Derfor blev vores kombinerede jule- og påskefrokost til, at vi skulle samles en lørdag i april.

Det var aftalt med børn og kæreste "for længst", og alle glædede sig.

Jeg ville have, at de skulle mærke, at jeg prioriterede dem og vores aftale højt! Og at de oplevede, at jeg var afslappet og havde overskud til dem. Så jeg havde lagt en plan for, at det rent logistisk kunne lade sig gøre: Torsdag ville jeg handle ind, fredag lave al det, der kunne forberedes på forhånd og købe de småting, der evt. måtte mangle, lørdag skulle foregå i ro og hygge, nå at komme i bad og klæde om.

Jeg brugte redskabet 'at prioritere'

Jeg havde sørget for, at der var aflastning på kontoret, så de, der var tilbage, havde hjælp til at håndtere fredagens travlhed. Jeg har bl.a. ansat en kontorhjælp til at hjælpe mig med nogle af de administrative opgaver.

Hende bad jeg også komme på arbejde denne fredag. Hun skulle varetage den store post med vikarbestillinger, så jeg kunne tage fra kontoret med god samvittighed.

Jeg brugte redskabet 'at sige det højt'

Fredag, dagen inden middagen, havde jeg sagt til de øvrige på kontoret, at jeg kørte kl. 11.30. Det var skrevet i kalenderen på kontoret, og selv om der opstod rigtig meget uforudset netop denne fredag, så fik jeg alligevel fastholdt min plan. Jeg havde to kunder, der skulle besøges fredag omkring middag og frem.

Alligevel var jeg som planlagt kl. ca. 15 klar til at købe de sidste par småting og køre hjem og gå i gang med borddækning, blomster, hygge og mad. Havde ro med mig selv, og der var styr på det hele, inden jeg gik i seng, og sov med telefonen på lydløs og intet vækkeur. Hyggelig morgenmad, og god formiddag. De sidste forberedelser gled som de skulle.

Børnene kom mellem kl. 12 og 13 og vi havde en rigtig rar dag. De havde min fulde opmærksomhed, ingen telefon forstyrrede, og vi hyggede os alle til de sidste brød op kl. 23...med en ny aftale: Jeg sørger for aftensmad en gang om måneden på en hverdag, så kommer de, der kan, i det omfang de kan.

Godt privatliv giver energi

For mig er det at have et positivt samvær med de børn, du har sat i verden, selv om de er blevet voksne, det mest energiskabende og positive du kan foretage dig – og jeg mødte på arbejde mandag med overskud og virketrang.

Så input på privatfronten kan give overskud til det faglige, og til at tænke kreativt.

” Jeg ville jo
levere den
kvalitet, jeg gerne
ville kendes på:
Omsorg med
omtanke
– og til tiden!

Muligheder frem for begrænsninger

Mit gode arbejdsmiljø er betinget af, at jeg kan se muligheder frem for begrænsninger. Det viser et eksempel fra min tid som konsulent i en kommune, hvor et tilsyneladende uløseligt problem alligevel fandt sin løsning.

Af Sten Bjerregaard,
Leder af Børnehaven Hesselgården, Skælskør

For mange år siden fandt jeg ud af, hvad det betyder for mig og mit arbejdsmiljø, at kunne se muligheder frem for begrænsninger - at kunne se muligheder også i øjeblikke, hvor man ikke tror det muligt!

Cykelvikarerne

Tilbage i 90'erne (altså 1990) arbejdede jeg som konsulent i en kommune. En række medarbejdere, som var tilknyttet forvaltningens støttepædagogkorps, havde flere gange givet udtryk for deres frustration over det at være "cykelvikar".

En cykelvikar er en, der har skiftende arbejdssteder og som dermed kun i begrænset omfang har fast tilknytning til en arbejdsplads og kolleger. Cykelvikarerne er, om man så må sige, på "gennemrejse" i de forskellige institutioner, de har opgaver i. Det var ikke kun medarbejderne men også de respektive institutionsledere, der ærgrede sig over disse "gennemgangspersoner".

Valget er dit - eller?

Min første indskydelse var, at medarbejderne, der var tilknyttet som støttepædagogkorps, jo selv havde valgt deres fag og arbejde, og hvis de - lidt groft sagt - ikke kunne lide røgen i bageriet, så måtte de jo søge nye udfordringer.

Men tanken kunne alligevel ikke slippe mig. Var det nu den rigtige holdning - var der ikke nogen muligheder, som vi ikke havde set? Jeg var i tvivl, så jeg indkaldte repræsentanter fra korpset til et møde, hvor vi sammen satte ord på de ønsker og behov, der var til stede.

Mulighed: Ny struktur

Historien ville, at der blev lavet en helt ny struktur på støtteområdet i den pågældende kommune. I stedet for det traditionelle støttekorps etableredes små specialgrupper med op til 6 børn og 2 fasttilknyttede medarbejdere fra det gamle støttekorps på udvalgte institutioner, som et forsøg.

Tanken var, at man her kunne arbejde individuelt med det enkelte barn, den lille gruppe og sammen med de øvrige børn i institutionen.

Et columbusæg

Det korte og det lange er, at den nye ordning næsten blev et Columbusæg - altså en enkel og overraskende løsning på et tilsyneladende uløseligt problem: Da støttepæda-

gogerne nu havde fast tilknytning til et bestemt sted, blev de gladere. Det viste sig også, at det medførte en bedre ressourceudnyttelse, og at politikerne var lykkelige, fordi nyordningen viste sig at være udgiftsneutral. I øvrigt er modellen blevet kopieret helt eller delvis i en række andre kommuner efterfølgende.

Moralen er...

... bl.a. at alle får det bedre ved at gå efter at finde muligheder og at dialog er et rigtig godt redskab til at komme videre i livet, både arbejdsmæssigt og privat...

.....

” Den nye ordning blev næsten et Columbusæg - altså en enkel og overraskende løsning på et tilsyneladende uløseligt problem

Kunsten at jonglere med tre bolde

I en meget travl hverdag har jeg lært mig selv at jonglere med tre bolde samtidig. De tre bolde hjælper mig til et godt arbejdsmiljø.

Af Birgitte Lund,
Køkkenchef, Hovedkøkkenet, Odense Universitetshospital

Jeg har været ansat i mit nuværende job i ca. seks år. Før var jeg ansat i en privat virksomhed, hvor jeg bl.a. tog en lederuddannelse. På lederuddannelsen var den sidste prøve i ledelse at kunne jonglere med minimum tre bolde og samtidig føre en samtale - ingen bolde måtte tabes, og samtalen skulle have et indhold.

Den øvelse har jeg tænkt på mange gange siden - og boldene ligger stadig på mit skrivebord!

Mit gode arbejdsmiljø

Jeg har et job, der er præget af mange opgaver: Samarbejde med og levering af mad og service til alle hospitalets afdelinger, mange forskelligeartede krav til vores ydelser samtidigt med et generelt ansvar over for personalets velbefindende.

Udover at løse alle de daglige opgaver er der tre væsentlige ting, der skal være opfyldt, for at jeg har det godt på mit arbejde: Jeg skal vide hvordan personalet har det, jeg skal have det sjovt og der skal være tid til at hjælpe de medarbejdere, der har brug for hjælp. Det bruger jeg de tre bolde på mit skrivebord til at minde mig om hver dag.

1. bold: Godmorgen-runde

For at kunne jonglere bedst muligt med alle de faglige bolde, vi til daglig har i luften, har jeg en fast procedure hver dag, når jeg møder på min arbejdsplads: Hver morgen går jeg rundt i hele afdelingen (100 medarbejdere og 4000 kvm) og siger GODMORGEN.

Proceduren kan tage alt fra et kvarter og op til 11/2 time. Spild af tid vil nogen sige. Men for mig er det absolut ikke spild af tid - tværtimod giver proceduren mig anledning til at snakke, fortælle, høre historier, mærke stemningen i afdelingen og med egne øjne se, hvad der sker.

Dette kan jeg så anvende videre i min ledelsesudøvelse - hvilke bolde fornemmer jeg skal gribes nu, hvilke kan holdes lidt længere i luften, eller er der måske basis for at kaste yderligere bolde i luften?

På den måde sikrer jeg mig et bedre beslutningsgrund-

lag, og selv vanskelige udfordringer og store valg bliver lettere at tage, når jeg ved denne morgenrunde har fornemmet stemningen i køkkenet.

2. bold: Livs- og arbejdsglæde

"Vi skal have det sjovt, mens vi arbejder - vi skal bare ikke have det så sjovt, at vi ikke arbejder". Den anden bold, der er vigtig for mit gode arbejdsmiljø, er, at jeg hver dag kan

grine over en eller anden ting. Arbejdet bliver betydelig lettere at komme igennem efter et godt grin af enten sig selv eller andre ting - og det må gerne ske sammen med andre. En fejlproduktion er ærgerlig, men når blot vi lærer af den, er den betydeligt lettere at komme over, hvis vi finder det sjove i situationen og griner af det i stedet for at ærgre os over noget, der er sket. En regnskabsfejl, der har betydning for bundlinien - ja, den er også ærgerlig, men næste gang husker man at regne efter. Sket er sket, det kan ikke ændres, hvorfor så ikke grine af sin egen "husmor-regnefejl"?

3. bold: Pas på hinanden

Endelig er der den tredje bold, der har indflydelse på, at jeg har det godt på mit arbejde. Det handler om, at vi skal passe på hinanden på kryds og tværs i organisationen. Der skal være tid til at hjælpe personer, der af den ene eller anden grund har det svært. For det er jo således at:

Hvis du tænder et lys for andre,
falder noget af dets genskær
tilbage på dig selv

” Hvis du tænder et
lys for andre,
falder noget af dets
genskær tilbage på
dig selv

Enkelthed i en kompliceret hverdag

En hverdag, hvor mange forskellige faggrupper skal tale sammen, dannede rammen for et kaotisk arbejdsmiljø. Men så fik jeg indført et enkelt mødesystem, som sikrer, at de forskellige faggrupper mødes, udveksler informationer og koordinerer. Egentlig såre enkelt – men hvorfor ikke bruge enkeltheden, når den virker?

Af Martin Christensen,
afdelingsleder, Elvergården, Næstved

Elvergården er et miljøterapeutisk behandlingshjem, som er 8 år gammelt. Det blev etableret af Storstrøms Amt med ønske om at kunne tilbyde et døgnmiljø, der var i stand til at rumme børn med store følelsesmæssige vanskeligheder.

Kompliceret hverdag

Som afdelingsleder på en døgninstitution for tidligt skadede børn byder hverdagen ofte på komplicerede problemstillinger – både i det administrative system og i det direkte arbejde med børnene.

Jeg befinder mig i en dagligdag, hvor mange opgaver skal løses af flere forskellige fagligheder og af flere forskellige forvaltningsmyndigheder. Det er derfor en hverdag, der er kendetegnet ved en stor grad af kompleksitet, da så mange forskellige instanser skal koordinere og tale sammen.

Kaos i huset

Efter fem år var institutionen ikke længere ny, og den havde fundet et solidt fundament – i hvert fald ud ad til. Ind ad til var der stadig en del, der manglede at komme på plads. Der var god kontakt til alle samarbejdspartnere, men når informationerne kom ind i huset, var der stadig en del kaos at spore: Hvem tog sig af hvad, og hvem havde møder med hvem etc. Det var på det tidspunkt, jeg blev afdelingsleder.

Den til tider kaotiske og komplicerede hverdag gjorde, at jeg ofte følte, at arbejdstiden var for kort, samt at mit ønske om at handle og anviser lige nu og her kom til at overskygge det langsigtede, terapeutisk motiverede arbejde, som skulle sikre børnenes udviklingsmuligheder.

Lukkede døre

Som et symbol på den manglende kommunikation og på de nogle gange lidt kaotiske tilstande, oplevede jeg, at der blev arbejdet meget med lukkede døre.

Det betød nemlig i praksis, at der var mange informationer, som ikke var tilgængelige og som skulle "spores", og at der var systemer, der arbejdede hver sin vej, at der hele tiden skulle bankes på døre, løbes op og ned af gangene for at finde frem til hvem, der havde aftalt hvad, med hvem og

hvornår – at der så at sige blev arbejdet flerfagligt og ikke tværfagligt.

Det betød at arbejdet blev mere et parallelt fagligt forløb end et forløb på tværs af faglighederne – der blev arbejdet med opgaven men ikke sammen om opgaven.

Jeg stod ofte i situationer, hvor jeg skulle tage stilling i sager uden at kende dens akter. Jeg skulle svare på spørgsmål uden at kende til deres oprindelse, hvilket førte til, at jeg traf beslutninger på baggrund af frustrationer, frem for et behandlingsmæssigt rationale. Mit arbejdsmiljø blev således hurtigt kendetegnet ved et højt frustrationsniveau pga. et lavt informationsniveau.

Supervision var ikke nok

Som mellemlider bliver vi tilbudt ekstern supervision en gang om måneden. Et tilbud som jeg altid har været glad for. Men langsomt blev jeg klar over, at mit behov for klarhed og orden i kaos voksede – et behov som ikke kunne tilfredsstilles gennem supervisionen. Jeg oplevede, at jeg i supervisionen stillede spørgsmål til mig selv angående mine evner til at forvalte min rolle. Tvivlen opstod ofte og skabte en usikkerhed om min egen faglighed – en usikkerhed, som fik mig til at overveje om jeg skulle "kaste håndklædet i ringen".

Enkelheden er samarbejdet

I forbindelse med et forstanderskifte afholdt vi et ledergruppeseminar, hvor vi kortlagde behovene og så på styrker og svagheder i det eksisterende system.

Vi så, at nogle af de systemer, der skulle arbejde sammen, havde ringe eller slet ingen fora, hvor samarbejdet kunne tilskyndes, og som konsekvens af dette, blev muligheden for at give og tage opgaver vanskeliggjort – ofte med store frustrationer og pressede beslutninger til følge – til tider kunne medarbejderne og de andre samarbejdspartnere opleves, som en flok umulige og genstridige unger.

Etablering af mødefora

Som en helt naturlig forlængelse af den indsigt besluttede vi derfor at etablere forskellige mødefora, som kunne nedbringe såvel misforståelser, frustrationsniveauet samt flerfagligheden og til gengæld styrke det tværfaglige arbejde og øge informationsniveauet mellem systemerne.

Vi udmøntede mødeforaene i et tilbagemeldingssystem mellem de forskellige systemer, hvor omdrejningspunktet

” Mit behov for klarhed og orden i kaos voksede



er det samlede tilbud til barnet. Der er således etableret et koordinerende og planlæggende møde mellem de to afdelingers psykologer, socialrådgivere og afdelingsledere. Der er etableret et skoleledelsesmøde mellem skoleleder og de to afdelingsledere. Klassemøde mellem lærere, skoleleder og afdelingsledere. Et ledelsesmøde mellem forstander, skoleleder og de to afdelingsledere. Et administrativt møde mellem de forskellige faglige ledere.

Vi har endvidere besluttet at arbejde med åbne elektroniske kalendere, således, at vi kunne slippe kalenderchauvinismen med det indbyggede svar: ”...der kan jeg ikke, jeg har et andet møde”.

Egentlig såre enkelt...

Jeg oplever nu, at det er muligt at give og tage opgaver.

Det er blevet klarere hvem, der skal løse hvilke opgaver, samt hvornår og til hvem, man kan henvise, hvis det er nødvendigt.

I dag træffes beslutninger (for det meste) på baggrund af rationelle og langsigtede overvejelser. Og det, jeg oplevede som kaotisk, er afløst af et enkelt system, som sikrer, at dem der samarbejder omkring barnet mødes, udveksler informationer og på tværs af faglighederne tilrettelægger udviklingsmuligheder for børnene. Egentlig såre enkelt...

Dette helt simple indgreb, gjorde at jeg fik min arbejdsglæde og min fagligt funderede sikkerhed tilbage, og lysten til at blive autoritær eller helt at flygte blev afløst af en klar autoritet og et fokus i forhold til min egen rolle.

Rum til mig selv

Vi har flyttet klinikken til nye og større lokaler, vi har fordoblet antallet af vores ansatte og fået mange nye kunder. Udfordringen midt i det hele er, hvordan skaber jeg rum til mig selv og til ledelse?

Af Pierre Hintze,
Ledende tandlæge på egen tandlægeklinik

Som ledende tandlæge skal jeg varetage to funktioner: Jeg skal dels være udøvende tandlæge og være leder over for mine medarbejdere. Patienterne tager meget af min tid, og det er derfor svært at få tid til at være en god leder. Det påvirker naturligvis mit arbejdsmiljø. Men små sedler, hvor jeg skriver alle de ting, jeg skal huske til personalemødet og et ansvarsfuldt personale hjælper mig i dagligdagen.

Dialog må vente

I dag var der en klinikassistent, der blev nødt til at tage telefonen midt i en behandling. Da hun kom tilbage fra telefonsamtalen, fortsatte hun arbejdet uden at vaske hænder.

Det går naturligvis ikke i et fag som vores, hvor der er krav om en høj grad af hygiejne. Men i situationen kunne jeg ikke påpege det. Når der ligger en patient mellem os, ville jeg kompromittere både hende og mig selv ved at sige, at hun skal huske at vaske fingrene!

Derfor måtte jeg vente til patienten var gået.

Husk sedler før personalemøde

Men ofte kommer der en ny patient lige bagefter, og jeg må udsætte den direkte dialog igen. Derfor har jeg gjort

det til en vane at notere alle disse små ting fra hverdagen på lapper af papir. Så samler jeg alle lapperne sammen, når vi nærmer os tiden for et personalemøde.

Det har vist sig at have en sidegevinst: Jeg kan lægge flere lapper (flere situationer) sammen og trække en overordnet problematik ud.

På den måde kan vi tale om emnerne på et mere generelt niveau. I stedet for at trække situationen fra i dag frem med klinikassistenten, der glemte at vaske hænder, kan jeg lægge op til en mere generel diskussion om vores høje grad af hygiejne og om hvor vigtigt det er, at vi husker det. På den måde kommer jeg aldrig til at gå efter personerne men bolden/emnet.

Selvstændigt personale

Et andet forhold, der hjælper mig til at skabe rum for mig selv, er, når personalet selv tager initiativ og løser problemerne. Fx kommer der tit 'nødpatienter', der måske har tabt en fyldning. Så sker det heldigvis ofte, at en af de andre behandlere tager patienten ind og servicerer vedkommende – uden at jeg bliver involveret og uden at jeg skal ødelægge min stramt tilrettelagte dag. Det giver mig rum til at udføre mit job.

Det kræver selvfølgelig en høj grad af tillid mellem mig og de andre ansatte. Det arbejder jeg konstant på at have i fokus, ligesom jeg øver mig i at blive bedre til at sige 'nej', og lade andre tage over.

Det er bedre at lade NOGET frem for NOGEN vente

Som afdelingsleder i et botilbud for udviklingshæmmede er det vigtigt at kunne prioritere i opgaverne. Nogen gange, når det rigtigt brænder på, og jeg bliver nødt til at prioritere blandt meget vigtige opgaver, har jeg en lille sætning, der har vist sig behjælpelig: "Det er bedre at lade NOGET frem for NOGEN vente".

Af Kirsten Agerskov Nielsen,
Stedfortræder for centerleder på Trindvold, et botilbud for udviklingshæmmede

Menneskerne må komme før papirarbejde og administrative opgaver. Det er min erfaring.

Det måtte jeg også sande en dag, hvor jeg – med sætningen i baghovedet – valgte at tage en samtale med to medarbejdere, der i et stykke tid havde bidraget til et dårligt psykisk arbejdsmiljø på min arbejdsplads. De havde nogle interne problemer, der smittede af på hele boenheden og derfor også på både mit eget og mine medarbejderes psykiske arbejdsmiljø.

Feedforward eller erfaring

Normalt får jeg feedforward hos centerlederen inden en vanskelig samtale, men det fik jeg ikke i dette tilfælde. Nogle gange går det hele hurtigt, og så er det ikke muligt, at nå at forberede sig. Derfor trak jeg på min erfaring og på min viden om den systemiske metode: Min erfaring sagde mig, at jeg ikke selv ville få ro, før problemet var løst, og jeg ville derfor skride til handling med det samme. Samtidig vidste jeg, at det var vigtigt, at jeg trådte i karakter som leder, samtidig med at jeg var lyttende og anerkendende.

Systemisk ledelse er et lederredskab, som jeg bruger dagligt. Det er med til at give en anerkendende vinkel og til at italesætte forhold, der i visse tilfælde kan være lidt af en udfordring i dagligdagen. Til samtalen med mine to kolleger benyttede jeg mig derfor også af den systemiske tilgang.

Skrivebordsarbejde eller personlig samtale

Det var mødedag i huset og skrivebordet var fyldt med papirarbejde. Jeg havde et par dage i forvejen fået en henvendelse fra en medarbejder, Anna, som havde problemer med en kollega, Berit. Og sjovt nok havde jeg tidligere på ugen også fået lignende henvendelse fra Berit - hun havde

problemer med Anna.

Jeg havde i første omgang lyttet til dem hver især og opfordret dem til at gå til hinanden og få snakket sammen. Men huset var stadig fyldt med meget dårlig stemning, når Anna og Berit var på arbejde samtidig. Deres kollegaer var påvirkede af konflikten, og Anna og Berits offentlige meddelelser via computeren virkede negative mellem linjerne. Jeg havde fulgt op på den første snak og spurgt dem begge om, de havde fået talt sammen. De havde begge svaret, at de havde forsøgt, men uden resultat: De misforstod hinanden, og kunne slet ikke høre, hvad hinanden sagde.

Det var som skrevet en travl dag: Jeg skulle forberede

mig til personalemødet, der ventede forude kl. 14 til 16, jeg havde en bunke skemaer, der skulle udfyldes, og jeg var også i gang med at sende løn. Så der var nok af administrativt skrivebordsarbejde at tage fat på.

Både Anna og Berit var på arbejde, og den dårlige stemning imellem dem var tydelig. Tiden nærmede sig frokost, da jeg kom mit mantra i hu: Det er bedre at lade NOGET frem for NOGEN vente. Jeg tænkte: Det skal være nu, jeg skal have snakket med dem, så må NOGET vente, nemlig skrivebordsarbejdet,

Jeg gik op i huset og sagde til dem hver især, at jeg havde brug for en snak med dem sammen kl. 12.20 og forklarede begrundelsen. Anna sagde det var fint med hende,

men Berit gav med det samme udtryk for, at hun ikke havde lyst til at snakke. Jeg hold fast på, at det skulle være i dag. Vi kunne nå samtalen efter frokosten og inden gruppemøderne startede kl. 13.

Samtalen

Vi satte os omkring bordet på mit kontor, og jeg gjorde konteksten klar: Fortalte dem, at jeg kunne se, de havde det vanskeligt med hinanden, at de ikke selv kunne få løst vanskelighederne, og at jeg derfor bedømte, at de havde brug for min hjælp. Jeg sagde også, at jeg forventede, de fandt en løsning på situationen nu under samtalen, og at jeg havde en forventning om, at de efterfølgende ville kunne samarbejde.

Udover at gøre konteksten – baggrund og formål – klar, satte jeg også nogle rammer for samtalen. På den måde

” Min erfaring sagde mig, at jeg ikke selv ville få ro, før problemet var løst, og jeg ville derfor skride til handling med det samme



sikrede jeg, at vi havde nogle redskaber til at komme igennem samtalen. Redskaberne var helt enkle: En taler, den anden lytter og vice versa. Der må ikke afbrydes og som mødeleder stiller jeg spørgsmålene.

Berit var noget beklemmt ved situationen, så det gjorde jeg plads til. Jeg startede med at stille spørgsmål til Anna, mens Berit lyttede og bagefter omvendt. Undervejs bad jeg dem fortælle, hvad de hørte den anden sige, samtidig med at jeg spurgte dem hver især om den bagvedliggende hensigt i forhold til deres handlinger. Hver gang de udtrykte en positiv handling i forhold til hinanden, anerkendte jeg det eksplicit.

Samtalen var positiv. Anna og Berit fik lyttet til hinanden, og det viste sig, at de hver især havde dannet mange negative billeder og hypoteser omkring hinandens adfærd. Da de til sidst blev enige om, at de nu forstod hinanden bedre, og at de derfor var klar til at starte et samarbejde, bragte jeg omverden – deres kolleger – på banen. Hvor mange havde de involveret undervejs, hvor omfattende troede de, at deres konflikt var blevet?

Det viste sig hurtigt, at de begge havde involveret flere af deres kolleger. Jeg spurgte derfor, hvad de ville gøre ved det? De kunne begge se, at de blev nødt til at informere kollegerne om situationen, og Anna fik ideen til at sige det

på det efterfølgende personalemøde. De aftalte, at Anna tog sig af det på mødet – og det gjorde hun godt.

Jeg har siden spurgt Anna og Berit, hvordan samarbejdet går. De er enige om, at de nu bedre kan snakke om tingene, og at der ikke længere er en dårlige stemning, når de er på arbejde sammen. Og det virker sandt. Det forbedrede samarbejde styrker både deres eget, kollegernes og mit arbejdsmiljø – her er rarere at være nu.

Betingelser for et godt psykisk arbejdsmiljø

Da jeg som nævnt i starten ikke nåede at få feedforward, vendte jeg samtalen med centerlederen dagen efter. Her fik jeg feedback på samtalen, faglige input til metoden jeg benyttede, og sluttelig noget i retning af et - 'godt gået!'

Mit eget psykiske arbejdsmiljø er betinget af mange forhold. Men to af de vigtigste er godt illustreret i det forløb, jeg har skrevet om:

- Det daglige miljø på arbejdspladsen – at vi taler i en god tone til hinanden og at her er rart at være. Her må jeg som leder selv træde i karakter og tage aktivt fat i de problemer, som medarbejderne ikke selv kan løse.
- Opbakning fra centerlederen - at intet er for småt til feedforward og til at han efterfølgende giver feedback.

Appreciative Inquiry som tankegang

Med Appreciative Inquiry i baghovedet går jeg glad på arbejde. Jeg bliver opløftet af, at jeg kan bruge AI til at fastholde et arbejdsliv og -miljø, hvor jeg har fokus på de gode historier og på de styrker, der er i personalegruppen. Mit arbejdsmiljø bliver i høj grad styrket i positiv retning analogt med medarbejdernes trivsel og faglige udvikling.

*Af Elise Ljungmann,
Daginstitutionsleder, Børnehuset Grønnebakken, Næstved*

Børnehuset Grønnebakken er en integreret daginstitution i Næstved Kommune med 24 0-3-årige og 61 3-6-årige børn. Der er ansat 20 medarbejdere: pædagogiske medhjælpere, pædagoger, studerende og rengøringspersonale.

Ønske om udvikling af egen ledelse

Efter rigtig mange år med ledelsesarbejde fik jeg en aha-oplevelse, der var med til at sætte fokus på mit gode arbejdsliv og -miljø.

Aha-oplevelsen kom i et akademi-leddannelsesforløb i Handelsskoleregiet. Et forløb jeg selv havde valgt for bl.a. at undersøge hvad det var i min ledelse, der gjorde, at det fungerede godt og som endda gav mig energi til at læse sideløbende med et fuldtidsarbejde. Jeg valgte et andet

uddannelsessted end et, der – i hvert fald for 6 år siden – almindeligvis blev frekventeret af pædagogiske ledere. Jeg havde et ønske om at dele og udvikle min ledelse med ledere fra det private arbejdsfelt for at prøve at åbne mig ud til og undersøge de ledelsestendenser, der var på det private arbejdsmarked.

Fra jubelidioti til AI

I uddannelsesforløbet omkring organisationsudvikling blev jeg præsenteret for Appreciative Inquiry (AI) som udviklingsmetode. Det var en meget mærkelig oplevelse at dykke ned i filosofien omkring AI.

For hvert ord jeg læste, blev det mere og mere klart for mig, at her var præcis den tænkning, der lå så dybt i mig, som en integreret del af min ledelsestil og som fundament for mit menneskesyn.

Min tvivl omkring egen formåen og hvad det var, der virkede, blev forvandlet fra tanker om hvorvidt jeg mon bare

var en jubel-idiot til et fundament, der havde et navn, nemlig AI. Hvilken oplevelse!

AI som tænkning

Meget kort gengivet og i al enkelthed er AI såvel en tænkning som en decideret udviklingsmetode, der flytter fokus og dermed også energien fra en mangeltænkning til en ressourcetænkning. Det handler om at håbe og tro på, at tingene virker – at have et positivt forestillingsbillede. Og det handler om at lægge energi i at fortælle de positive historier enhver arbejdsplads har.

AI kan ledes tilbage til folkepsykologien, vi kender det fra forskellige effekter, som Pygmalion- og Rosenthaleffekten og indenfor medicinforskningen som Placebo-effekten. Det bevidner, at det ikke er endnu et smart nyopfundet managementværktøj, der blot kan købes og bruges.

Jeg går opløftet på arbejde

I dagligdagen er AI som kultur og tænkning med til, at alle har fokus på de gode historier, på de styrker der er i personalegruppen og fokus på at fastholde dem, så energien ikke fortabes i fejlfinding og dermed problemløsnings-tænkning. AI er selvbekræftende og giver en masse synergi i organisationen og dermed positiv feedback til mig som leder, - en feedback der giver mig et overskud og en arbejds glæde, som jeg igen kan formidle i et for mig konstruktivt samarbejde med såvel medarbejdere som øvrige interessenter.

Det er en utrolig stor glæde, at høre medarbejdere fortælle, at de er stolte af deres arbejdsplads og forældre, der overfor mig, tilkendegiver, at de har stor tilfredshed og som derved er med til at videreformidle den gode historie. Det giver mig en ballast til også, at kunne træffe de svære beslutninger og gennemføre de svære samtaler, der altid er en del af ledelsesarbejdet.

Det er med det afsæt, jeg hver dag går glad og opløftet på arbejde. Jeg bliver opløftet af medarbejdernes faglighed, der konstant udvikles og også af deres arbejds glæde. Og jeg bliver opløftet, når jeg kan se, at jeg er med til at gøre en forskel.

AI i praksis

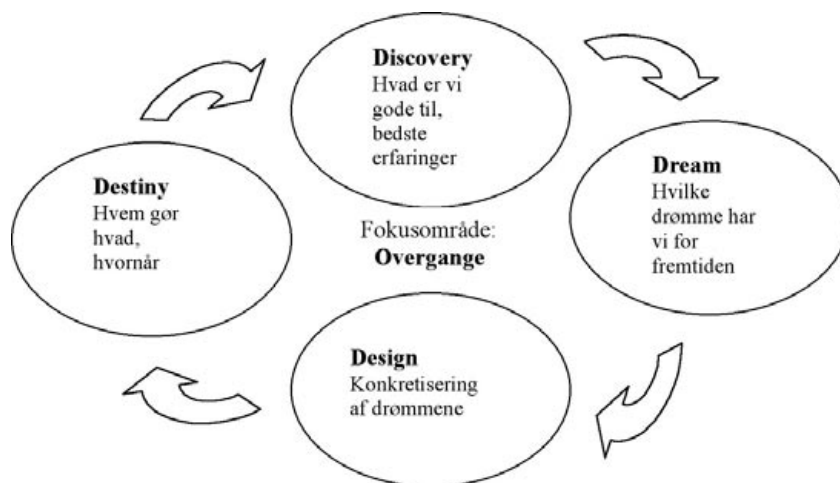
I andre mere strukturerede sammenhænge bruger jeg AI som metode til at opnå udvikling og forandringer. De gange jeg har "konstrueret" AI som metodisk udgangspunkt – senest til en pædagogisk dag – er jeg gået hjem med en rigtig god selvfølelse og et "YES - det virker". Og når jeg siger virker, mener jeg, at det gør en personalegruppe aktive og reflekterende i forhold til udviklingstemaer. Det betyder, at jeg får succesoplevelser og dermed en egenoplevelse af et godt miljø, når jeg kan skabe rammen for udvikling.

På en pædagogisk dag var der et ønske om at videreudvikle temaet "overgange": Overgange fra hjem/dagple-

je til vores institution, overgange fra vores egen vuggestue til børnehavegruppen, overgange fra børnehavegruppe til vores storegruppe (gruppe for de børn, der aldersmæssigt kan starte i skole) og overgange fra børnehave til skole.

Jeg gennemgik kort AI-processen, som er bygget op om en 4-D model. Det gør jeg i øvrigt altid for såvel at give medarbejderne et rids over procesdelen, men også for at jeg selv er helt klar på processen, og som sidegevinst medvirker det til min egen forankring af AI som metode.

4-D står for ordene: discovery, dream, design og destiny. Oversat er det en cirkulær proces med faserne: opdagel-



Figur frit efter David Cooperrider og Suresh Srivastva

sesfasen, drømmefasen, designfasen og realiseringsfasen.

På den pædagogiske dag satte vi i den første fase fokus på, hvad vi er rigtig gode til i de forskellige overgange, altså fokus på alle succeshistorierne. I drømmefasen er det tilladt, at drømme om alt det, vi kunne tænke os – hele tiden med temaoverskriften for øje.

God fornemmelse i maven

Allerede i arbejdet med de første faser fik jeg en super god mavefornemmelse. Det giver så meget energi og flow at høre hvordan den ene gode historie og erfaring efter den anden bliver italesat. Det fortsætter når drømmene får frit løb, og jeg erfarede, at der virkelig er frit spil i forhold til drømmeriet. Men over design- og destiny faserne fortsatte min gode mavefornemmelse, da jeg kunne mærke, at jeg via metoden, selvfølgelig med den godt forankrede kultur, kunne være med til at udvikle et tema, så både processen og resultatet "rykker".

Dette lille eksempel er kun et af mange temaer, der har været udsat for en AI-proces.

En af de ypperste motivationsfaktorer er anerkendelse og det får jeg i rigt mål, når jeg oplever, at mit lederskab bliver til følgeskab. For mig er det vigtigste af alt, at jeg kan se og mærke, at det virker, og at det ikke bliver en metode og en tænkning som teoretiseres, men som ligger helt implicit i min måde at tænke og arbejde på og som giver mig tro og håb på, at jeg gør en forskel. Det er for mig helt nødvendige forudsætninger for mit arbejdsmiljø i en travl og kompleks hverdag.

Hjemmearbejdsplads

Jeg oplever, at det er en fordel, at have en hjemmearbejdsplads, så bunkerne på arbejdsbordet ikke bliver for store. En hjemmearbejdsplads kan give den luft, der skal til, for at kunne trække vejret i hverdagen og skabe tid og rum til et godt og sundt arbejdsliv og –miljø. Men en hjemmearbejdsplads kræver, at man har disciplin og ikke forestiller sig at være på arbejde hele tiden, når man arbejder hjemme.

Af Anette Dyhr,
Teamleder, lokalcenter Viby-Rosenvang

Som teamleder befinder man sig i en mellemposition, hvor man "rykkes" i fra alle sider: Fra ledelse, fra medarbejdere, fra borgere og fra andre samarbejdsparter. Så hvad kan jeg selv gøre for at sikre mit eget arbejdsmiljø fra min position i midten?

En af de tanker og overvejelser, jeg har gjort i forhold til sikre mit eget arbejdsmiljø er, hvordan det ville være at have en hjemmearbejdsplads.

Aldrig fri?

Jeg har altid været modstander af hjemmearbejdspladser. Min frygt har været, at jeg ville have svært ved at håndtere det: Man forlader arbejdspladsen med hængepartier af den ene eller anden art. Og med en hjemmearbejdsplads vil det være fristende, når man kommer hjem, at tænde for pc'en og fortsætte dagens arbejde. Så min opfattelse af hjemmearbejdspladser har været, at man altid er på, aldrig har fri og at det kan blive en belastning for familien..

Mit negative syn skyldes nok, at jeg har hørt og set en del om hjemmearbejdspladser i diverse medier. Det har fået mig til at tænke, at det ville jeg ikke byde mig selv. Jeg synes, jeg har set forfærdelige eksempler i tv. Jeg har ligeledes oplevet kolleger, der har haft begyndende stresssymptomer, fordi man altid lige skulle tjekke det "sidste nye".

Større arbejdspress og mange forstyrrelser

Jeg oplevede større arbejdspress end tidligere - også forstyrrelserne qua min mellemposition blev flere. Derfor tog jeg skridtet og bad om en hjemmearbejdsplads.

Jeg følte mig måske også lidt provokeret til at bevise over for mig selv, at jeg godt ville kunne håndtere det.

På min arbejdsplads er det legalt at have en hjemmearbejdsdag. Men ledelsen har ikke forventning til at man har en hjemmearbejdsplads, så det er den enkelte teamleders eget valg, hvis man søger om en hjemmearbejdsplads. Hvis man har brug for en hjemmearbejdsdag aftaler man en dag med kollegerne, som så tager sig af de akutte ting den dag. Jeg havde således prøvet flere gange at arbejde hjemme, og havde oplevet at det kunne være givende, og skabe

det ekstra rum i min dagligdag på centret, som jeg har behov for at sikre min egen trivsel.

Det positive ved en hjemmearbejdsplads

Og det viste sig at holde stik: Jeg får en masse fra hånden, de dage jeg arbejder hjemme. At kunne arbejde i fred og ro og uden forstyrrelser, betyder at man hurtigere får arbejdsopgaverne fra hånden.

Jeg tror måske også, at når man ved, man har mulighed for at lave noget arbejde derhjemme, kan det give en eller anden form for ro, når man er på arbejdspladsen. Man kan skyde de arbejdsopgaver, som kræver ro og fordybelse, til

man kan arbejde hjemme. Og man bliver jo ikke stresset af at have travlt, men af alle de opgaver, man ikke når!

” At kunne arbejde i ro og fred uden forstyrrelser betyder, at man hurtigere får arbejdsopgaverne fra hånden

Bevidsthed om hjemmearbejdsplads

Jeg oplever, at det er en fordel, at have en hjemmearbejdsplads, når bunkerne bliver for store, men det kræver, at man har disciplin – ligesom det kræver stor bevidsthed om sit arbejdsmiljø, når man har hjemmearbejdsplads - både af hensyn til en selv, men også af hensyn til ens familie.

Jeg er derfor meget bevidst om, at jeg ikke er uundværlig: Jeg kan sagtens lade være med at åbne pc'en efter endt arbejde og i weekends. Jeg er ligeledes meget opmærksom på min arbejdstelefon – det er kun i yderste nødstilfælde, man ringer til mig i fritiden. For det er særdeles stressende at være afhængig af mobiltelefon og pc og hele tiden at være tilgængelig!

I ferier er det simpelthen helt bandlyst at have mobiltelefonen tændt og tjekke pc'en.

En hjemmearbejdsplads er et rigtig godt arbejdsredskab, der skal bruges med omtanke: Det er en fordel, at have en hjemmearbejdsplads, så bunkerne på arbejdsbordet ikke bliver for store. En hjemmearbejdsplads kan give den luft, der skal til, for at kunne trække vejret i hverdagen og skabe tid og rum til et godt og sundt arbejdsliv og –miljø. Men en hjemmearbejdsplads kræver, at man har disciplin og ikke forestiller sig at være på arbejde hele tiden, når man arbejder hjemme.

Indflydelse og dialog

Da det blev besluttet, at institutionen, jeg arbejdede i, skulle nedlægges, søgte jeg indflydelse og gik i dialog med personalet, skolen og forvaltningen om at arbejde videre med institutionens røde tråd. Indflydelsen og dialogen førte til, at jeg skabte mit eget nye job og lagde samtidig kimen til mit nuværende gode psykiske arbejdsmiljø.

Af Hanne Juulsen,
Institutionsleder, Slagelse

Jeg har været ansat på en integreret institution fra institutionens opstart i 1984. Institutionen startede med at være en lille aldersintegreret institution med fem ansatte og 25 børn i alderen 4-12 år i en tidligere lærerbolig ved den lokale skole. Institutionen er blevet udvidet over fire gange. Vi er nu 138 børn og 15-16 ansatte.

I 1999 besluttede byrådet efter en del debat og høringer blandt brugere og personale, at de integrerede daginstitutioner fra 3-12 år skulle nedlægges og i stedet fordeles ud på børnehaver og SFO'er, der skulle tilknyttes eller bo på skolerne.

Vores røde tråd var i fare

På min institution arbejdede vi meget med forældre- og familierelationer og den røde tråd i barnets liv (fra børnehave til og med fritidshjem). At nedlægge vores daginstitution var derfor en ret negativ beslutning for os - for det ville jo indebære, at vi ville miste muligheden for det tætte samarbejde om den røde tråd. Ved at splitte os op i to mindre institutioner, oplevede jeg, at det ville give institutionerne et mindre udviklingspotentiale - og dermed en fare for stagnation!

Udtalelsen

Jeg vidste, at jeg ville blive bedt om at vælge, hvilken stilling jeg eventuelt kunne ønske mig af de to mulige - børnehaven eller SFO'en. Det var et svært valg for mig, for jeg havde jo ikke tillid til den grundlæggende opsplittning. Jeg valgte derfor at søge væk og se mig om efter nye græsange. Derfor bad jeg min daværende chef om en udtalelse.

I udtalelsen stod der, at institutionen var blevet opbygget og udvidet i takt med behovet i området ud fra mine grundlæggende ideer og tanker. Der stod, at jeg havde været god til at tænke i udfordringer frem for begrænsninger!

Det fik mig til at se, at jeg i denne proces havde brug for at fortsætte min tankegang, at fortsætte med at tænke positive tanker om den forandring, der skulle ske med min institution. Det job, jeg søgte, for at komme væk, fik jeg ikke, men inden jeg havde fået mit afslag derfra, var jeg i gang med at tænke i nye udfordringer!

Den nye røde tråd

Det gik nemlig op for mig, at i alle årene, hvor vi havde arbejdet fokuseret på den røde tråd, havde vi jo manglet skolen for at den røde tråd gik hele vejen fra børnehave til fritidshjem. Det kunne vi få med nu, hvis skolen ville have os og hvis vi kunne samarbejde i et ligeværdigt forhold.

Så i stedet for at gå min vej, valgte jeg at blive og søge at få indflydelse på både institutionens og min egen udvikling. Først talte jeg, som jeg altid har gjort, med personalet om min idé om at gå fælles med skolen omkring ledelse og bestyrelsesarbejdet. De syntes det var en god idé, men var bekymrede for, om vi ville kunne få et ben til jorden i samarbejdet. Jeg forstod deres bekymring, men argumenterede også for udviklingen i ideen. Vi ville jo få en skoleleder som øverste leder, hvilket ville give os mulighed for indsigt og indflydelse også i skoletanker. Der ville være nyt, som vi kunne lære af - blive mere tydelige og klare om egen fag-

lighed set i forhold til lærerfagligheden. Derudfra ville vi så kunne byde ind med vores faglighed.

Jeg talte med skolelederen om vores idé/ tanker om et forpligtende samarbejde med fælles ledelse og bestyrelse. Hun var positiv og tog ideen med til pædagogisk råds møde ligesom vores respektive bestyrelser blev involveret og spurgt til råds.

Alle var enige om, at ideen kunne være god men havde også mange forbehold i forhold til egen virkelighed/fag-

lighed.

På personaleplan blev der afholdt forskellige møder, hvor det var muligt at komme med alle positive og negative tanker. Samtidig holdt de to bestyrelser møder sammen og hver for sig, for at afklare deres for og imod tanker.

Efterfølgende udarbejdede vi en samlet projektbeskrivelse med tydelig afklaring af budgetfordeling og kompetenceplan.

Bestyrelserne fik også afklaret retningslinier for valg og valgbarhed. Det samlede projekt inkl. de faglige organisationers betænkeligheder blev indsendt til byrådet med anmodning om at arbejde med dette i en 4 års periode. Efter denne periode har vi fået endelig godkendt projektet og da

” I stedet for at gå min vej, valgte jeg at blive og søge at få indflydelse på både institutionens og min egen udvikling



dagplejen blev decentraliseret i kommunen, indgår denne nu også som en naturlig del i vores organisation.

Vi har stor forældretilfredshed bl.a. fordi vi som professionelle arbejder ud fra de samme værdier og retningslinier, men også fordi vi har formået at holde fast i, at der er forskel på skole og fritid. Vi har i vores lokalområde formået at skabe en samlet institution fra 0–12 år.

Mit psykiske arbejdsmiljø

Når ovenstående forløb har været positivt for mit psykiske arbejdsmiljø, er det, fordi jeg undervejs på min måske stille men vedholdende facon, har oplevet at have:

- indflydelse - være med til at sætte dagsordenen!
- været på forkant og forberedt og have "is i maven".
- søgt udvikling og turdet tage en dialog frem mod en fusion.
- evne for skabe overblik igennem en struktur.
- at kunne holde fokus på det faglige – barnet i centrum og personalets trivsel og udvikling som en vigtig faktor
- succes med at tænke muligheder frem for begrænsning dvs. få fokus på det positive.

Ikke mindst har indflydelsen betydet, at jeg har været med til at skabe mit eget job.

Tag ansvaret for den gode dialog

I mit daglige arbejde møder jeg mange aspekter af arbejdsmiljøet. Jeg er sikkerhedsleder på en større afdelingsopdelt institution med dag- og døgntilbud. Jeg er også afdelingsleder for min egen afdeling med i alt ni ansatte.

Af Ulla Blok Kristensen,
Afdelingsleder, Hedeboencentret

Arbejdspladsvurderinger, stressprotokollat og fraværspolitik er bare nogle tingene, der skal være i orden – alt sammen gode, nødvendige redskaber i forhold til at skabe og vedligeholde et godt arbejdsmiljø.

Men det er også min erfaring fra et mangeårigt job, som leder, at når det kommer til stykket, så ligger det helt store arbejde i det daglige møde med kollegaer og medarbejdere: Vi kan skabe nok så mange rammer og retningslinier for det gode psykiske arbejdsmiljø, men hvis vi kikser i den mellemmenneskelige relation, så skaber vi grobund for et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Det skal vi som ledere vide. Vi skal tage ansvaret for det, som ikke lykkes, på os. Og det, der lykkes, skal vi glæde os over og dele ud af.

Jeg laver også fejl

I en travl hverdag med mange bolde i luften kan jeg ikke altid selv leve op til de idealer, jeg netop har skitseret. Så er jeg nødt til at stole på min egen oplevelse af, at her var noget, som jeg slap mindre godt fra. Når det sker, må jeg gå tilbage til min medarbejder og sige, at jeg har brug for at snakke mere med vedkommende om situationen, fordi jeg ikke ved, om jeg gjorde det godt nok. Jeg har endnu ikke mødt en medarbejder, som har sagt, at det vil hun/han ikke være med til.

Senest sad jeg på et afdelingsmøde og en medarbejder rejste en problemstilling vedr. en ung. Det var tydeligt, at vi kiksede i den efterfølgende kommunikation, og jeg kom til at svare på en træls måde. Det var også tydeligt i situationen, at det ikke var lige nu, jeg kunne gøre noget ved det. Det kunne jeg til gengæld efter mødet. Her fik jeg snakket med medarbejderen, og vi fik begge forklaret os for hinanden og på den måde bragt misforståelsen af vejen.

Jeg ved, at jeg efterfølgende ville have brugt tid på at spekulere over episoden, og det samme ville medarbejderen måske. Måske havde hun gået til en kollega og sagt "lagde du mærke til, hvad der skete på vores afdelingsmøde?" osv. Nu kan hun stadig gå til sin kollega og sige det samme, men hun kan tilføje, at vi efterfølgende fik ryddet misforståelsen af vejen, og at det var rart.

Det personlige udgangspunkt

Dette er bare en lille episode fra en hverdag, hvor vi ser hinanden på skift. At gå hen til en medarbejder eller en kollega og tage en dialog efter en mindre god kommunikation kræver ikke hverken forkromede planer eller retningslinier. Det handler om at tage et personligt udgangspunkt og mærke efter, hvornår man ikke selv har det godt med en situation eller med en medarbejder, og så tage teten og tilbyde sig selv i forhold til at få talt sammen. Ofte viser det sig, at det, der gik galt i dialogen, skyldtes noget helt andet end man troede. Det er trods alt bedre at bygge sine relationer på fælles viden end på antagelser.

” Ofte viser det sig, at det, der gik galt i dialogen, skyldtes noget helt andet end man troede

Anerkendelse er den største motivationsfaktor

Når der skal ske ændringer på arbejdspladsen, er den anerkendende dialog med til at skabe et godt arbejdsklima for mig. Anerkender man kollegers arbejdsindsats og imødekommer deres metoder skaber man det bedste udgangspunkt for dialog om forandringer. Og det giver mig en god fornemmelse i maven.

Af Vibeke Haaning,
indehaver af Blæksprutten (privat hjemmeplejefirma)

Anerkendelse er den største motivation, vi alle kan modtage. Ved at møde dine kolleger med anerkendelse, kan du åbne op for en konstruktiv dialog. Anerkendelse og den konstruktive dialog er elementer, der skaber mit gode arbejdsmiljø. I det følgende vil jeg beskrive et eksempel, hvor jeg netop gennem anerkendelse fik motiveret nogle medarbejdere til at skabe en forandring. Frem for at have en konfliktfyldt dialog, hvor jeg gav ordrer om ændringer, fik vi skabt en god og konstruktiv dialog, som gjorde at begge parter var imødekommende overfor ændringer.

Dagen starter

Vi har syv afdelinger, som jeg besøger på skift. I dag skulle jeg møde i en afdeling, som jeg ikke har været i længe. Og jeg glædede mig, for jeg skulle hjælpe de tre gruppeledere i afdelingen med at planlægge dagen og komme med input til deres samarbejdsform, herunder et konkret problem med hvem, der tager telefonen først. Jeg skulle gøre en forskel. Jeg tager tidligt af sted, for at være der i god tid og få tjekket mails etc. inden vores møde.

Hyggestemning

Da jeg møder kl. 6.30, er to af gruppelederne mødt. Der er en god stemning, lysene er tændt, kaffen er lavet og et stort velkommen møder mig. Begge gruppeledere sidder i kantinen, hvor personalet ligeledes møder ind.

Jeg starter en computer og går i gang med dagens mails, mens jeg kan se, at dagvagterne til plejen møder ind, smilende, snakkende og i det hele taget oplagt til dagens gøremål. Alle bliver taget godt imod med snak og et "ha en rigtig god dag" inden de kører ud i marken, hvor de hver især skal ud og gøre en forskel hos vores brugere i hjemmeplejen.

Tiden går...og går

Begge gruppeledere bliver siddende og snakker. Tiden går...og går. Næste gruppe begynder at møde ind, - det er,

dem der skal møde kl. 8. De bliver på samme måde taget godt imod af smilende og søde ledere, der osrer af tid og på alle måder giver anerkendelse til gruppen, der skal ud og udføre praktisk hjælp hele dagen.

Jeg er helt sikker på, at alle i dag kom godt "hjemme" fra og var klædt på til at gøre en forskel!

Kedelig smag i munden

Som leder og økonomisk ansvarlig kom en kedelig smag i munden dog langsomt snigende: Det følte fuldstændig som spild af ressourcer, at to gruppeledere skulle sidde i 1,5 time hver for at sende ca. 15 medarbejdere af sted. Ingen af dem havde tændt deres computer og ingen af dem var reelt startet med deres job. Sådan følte det i hvert tilfælde der hvor jeg sad. Men jeg var klar over, at de selvfølgelig kunne have deres grunde til at sidde to, og jeg

besluttede derfor, at jeg måtte tale med dem – både for at anerkende deres måde at få sendt medarbejderne af sted på, men også for at få stoppet den uro jeg havde i maven.

Det anerkendende møde

En god dag for mig, er når jeg er klar i mælet og ikke reagerer impulsivt og aggressivt men når at få tingene vendt og formuleret, så jeg føler, jeg flytter noget i organisationen. Derfor

trak jeg vejret dybt, tænkte mig godt om og tog en dialog med de to ledere, så snart alle medarbejdere havde forladt huset.

"Hej, har I tid til lige at snakke med mig et øjeblik?"

Begge svarede med det samme "ja", imødekommende og smilende.

"Jeg har stille og roligt fulgt med i jeres morgen og er utrolig glad for den måde I forsøger at skabe et godt arbejdsklima på. Det er rigtig dejligt at opleve. Jeg er også nødt til at komme på banen med mine bekymringer: Der er ikke økonomisk råderum til, at I bruger 1,5 time hver hver dag til at sende medarbejderne af sted i."

Medarbejderne sagde ikke noget, men var stadig nærværende og kiggede på mig, som om jeg skulle komme med en ordre. Men det var jo på ingen måde min intention,

”Anerkendelse og den konstruktive dialog er elementer, der skaber mit gode arbejdsmiljø



tværtimod ville jeg anerkende deres arbejde og bare gøre dem opmærksom på, at der i det store billede ikke var råd til dette hver dag.

En ny afdeling

Afdelingen er en forholdsvis ny afdeling og en af de tre ledere har kun været der i to uger. Derfor fortsatte jeg i dialogen med at anerkende, at man som ny har brug for tid til den sociale dimension. Jeg brugte mig selv som eksempel og fortalte, at når jeg starter en ny gruppe, bruger jeg også meget tid på at komme til at kende personalet godt, jeg giver gerne rundstykker og bruger meget tid på noget socialt. Derfor sagde jeg:

”Jeg har ligeledes stor forståelse for at I som ledere, har brug for at tale sammen - inden telefonerne åbner kl. 8.00. Derfor vil jeg foreslå, at I aftaler en dag om ugen, hvor I alle tre kan være til stede, og så holder et møde om, hvordan samarbejdet fungerer.”

Den nye gruppeleder

I stedet for at stejle og bliver sure over mit indspark lød responsen: ”Det lyder som en rigtig god idé! Jeg er meget

glad for dit råd, for det kan være svært at finde en balance mellem at være lyttende og nærværende overfor personalet, være produktiv og samtidig nå sine kollegaer.”

Den ene af gruppelederne, som har været i afd. ca. 1/2 år, gav spontant udtryk for, at hun var glad for at få lov til at beholde sin nuværende arbejdstid. Hun foreslog derefter selv, at hun i fremtiden ville bruge tiden om morgen på at udarbejde planer til dagen efter: ”Det kunne måske også være fint, at alle medarbejderne kunne se hvordan de skal arbejde i morgen, hvilke borgere og hvilke plan, allerede inden de går hjem, jeg tror godt jeg kan nå at printe dem ud.”

Afslutning

Jeg fik en god følelse i maven, følte opbakning og følte at medarbejderne tog imod ændringsforslaget som noget positivt. Anerkendelsen af deres arbejde, sammen med at jeg fik ændret deres adfærd, med en positiv og konstruktiv dialog, var det, der den dag, skabte et godt arbejdsklima for mig.

Udvikling og jobskifte

At finde et nyt job har været det seneste tiltag i mit arbejdsliv. Jobskiftet har medvirket til et godt arbejdsmiljø. Processen er foregået gennem flere trin: Afklaring, brug af netværk, søgning af job, samtale og at starte i det nye job.

*Af Jonna Frølich,
studierektor sygeplejerskeuddannelsen, Ålborg*

Et lederjob skal være interessant og medvirke til at sikre at man udvikler sig og trives. Så at finde det rette job med passende udfordringer, mener jeg, er stærkt medvirkende til, at man – også som leder – kan trives i sit arbejdsliv.

Mine erfaringer er dog, at det kan være utrolig svært som mellemlider i uddannelsessektoren (souschef på en sygeplejerskole) at finde et nyt job, som svarer til ens ønsker, forventninger og forudsætninger. For mig har det desuden været en lang proces at blive fuldstændig klar over, hvad det var jeg ønskede, hvis jeg skulle søge et nyt job.

Udvikling mod et nyt job

Jeg havde været på min gamle arbejdsplads i rigtig mange år. Jeg var avanceret inde fra og havde været souschef i 7 år. Både jeg og min gamle arbejdsplads var i løbet af nogle år gennem en arbejdsmæssig udvikling. Arbejdspladsen

havde været igennem flere fusioner, og jeg fik flere ansvarsområder og mere personligt ledelsesansvar. Jeg syntes, at disse opgaver var interessante og var tilfreds med arbejdet. Men ved at se tilbage på mit arbejdsliv viste der sig et mønster: Jeg havde taget nogle jobmæssige skift med ca. 7 års mellemrum. Skiftene havde medført større faglige og ledelsesmæssige udfordringer for mig. Nu var der igen gået ca. 7 år.

Min udvikling tog desuden fart i forbindelse med at jeg tog en masteruddannelse i offentlig ledelse (MPM) over to år. At gennemføre en masteruddannelse sammen med mange andre offentlige ledere fra helt anderledes organisationer var meget inspirerende. Desuden var det teoretisk og fagligt vældig interessant. Gennem diskussionerne, den faglige fordybelse og de mange eksaminer fik jeg stor personlig inspiration.

Afklaring – hvad vil jeg?

Hvorfor søge nyt nu? Helt enkelt fordi jeg havde lyst og energi til nye udfordringer. Min idé var, at det kunne være

godt med et jobskifte inden jeg rundede de 50 år - og at det kunne være godt at komme et sted hen, hvor jeg ikke havde en forhistorie i huset som menig medarbejder.

Jeg har en velfungerende supervisionsgruppe, hvor vi er tre kvinder, der gennem en del år har drøftet vores arbejdsliv, selvom vi jo også efterhånden kender hinanden meget godt personligt. Vi holder hver sommer et statusmøde, hvor vi er af sted med en overnatning. I en anden ramme end vi vanligt bevæger os mødes vi og drøfter vores fremtid hver især. Rammen må gerne være i et sommerhus eller lignende, hvor vi ikke forstyrres af noget udefra.

Vi deler tiden op mellem os og går så på enkeltvis. Den enkelte bestemmer selv hvad hun ønsker at de andre skal "hjælpe" med. Via disse seancer var jeg kommet frem til, at jeg i mit arbejdsliv ønsker at arbejde med: ledelse, uddannelse og udvikling. Med disse tre fokuspunkter ville jeg kunne trives rigtig godt i et job. Jeg blev også klar over at alle tre elementer skulle i spil samtidigt for at jeg kunne trives bedst muligt.

Det var en stor lettelse at vide med sikkerhed, at de tre værdier hele tiden skulle være i fokus for mit arbejdsliv og arbejdsmiljø.

Jagten på det rigtige job

Udover supervisionsgruppen var der særligt to personer i min vennekreds, som jeg løbende drøftede nyt job med. Det er meget givende at kunne få gode og relevante spørgsmål i forhold til de tanker, som rører sig i forbindelse med at søge nyt job.

Med de tre værdier som pejlemærke og med dialogen i mine netværk i baghovedet begyndte jeg mere fokuseret at se mig om efter et andet arbejde. Jeg læste stillingsannoncer alle mulige steder. Jeg fandt det svært at afklare hvilken branche, jeg skulle vælge, idet mange forskellige jobs ville kunne holde mine værdier i fokus.

Jeg tjekkede også jobs i det private erhvervsliv og søgte endda to stillinger udenfor det offentlige. De to stillinger havde også mine værdier som fokus. Jeg kom et stykke vej i udvælgelsen til det ene job, men fik ikke nogle af dem. Jeg overvejede at søge hjælp hos en coach eller lignende for at blive mere bevidst om, hvor jeg specielt skulle søge stillinger.

Det rigtige job

Så blev der en rektorstilling ledig - og det sker ikke så ofte indenfor sygeplejerskeuddannelsen, idet der kun findes 20 af den slags stillinger i landet. Jeg blev straks interesseret i jobbet, selvom det ville medføre mere tid på landevejen.

I en sådan situation går jeg meget pragmatisk til værks. Jeg tjekker annonce, funktionsbeskrivelse og hjemmeside. Jeg ringer desuden og stiller de spørgsmål som hjemmesiden og jobannonce ikke kan give svar på. Jeg kendte jo branchen fra mine mange år som ansat på en sygeplejeskole, hvoraf de sidste 7 år var som souschef. Nu skulle jeg sæt-

te disse erfaringer ind i en ny sammenhæng i en anden del af landet.

Men turde jeg nu søge disse udfordringer? Kunne jeg se mig selv i jobbet og hvordan ville jeg udfylde den funktion hvis jeg blev valgt til jobbet?

Jeg havde mange og lange overvejelser. Men jeg indså snart, at jeg begyndte at tænke over hvorledes jeg mente, at det skulle håndteres - derfor stod det hurtigt klart, at jeg måtte vove at søge jobbet. Jeg kunne mærke, at mit engagement i ansøgningsfasen betød, at dette job ville være den rette udfordring for mig i mit arbejdsliv.

Samtalen

Jeg synes, at jeg var i en meget heldig situation. Jeg kunne søge et job som jeg meget gerne ville have. Samtidig havde jeg et godt job, som det ville være ok at blive i for en tid. Jeg kunne stille op til samtale, hvis jeg blev indbudt og lade ansættelsesudvalget afgøre om de mente, at jeg var den rette til jobbet hos dem.

I mine forberedelser til samtalen lagde jeg vægt på at overveje, hvorledes jeg ville udfylde jobbet funktioner. Jeg forsøgte at tænke som om jeg sad i jobbet og lagde en strategi for hvorledes, jeg ville gå til opgaven.

Ved samtalen brugte jeg også min opmærksomhed på at afklare hvorledes jeg ville finde mig tilpas i denne organisation - kunne jeg lide "lugten i bageriet" - var "mavefornemmelsen" i orden? - og det var og er den stadigvæk. Det var meget dejligt at mærke, at samtalen og besøget på institutionen bare medførte, at jeg havde endnu mere lyst til jobbet.

Jobskifte på rette tidspunkt

Det er meget underligt ikke at savne en arbejdsplads gennem mange år og alle de relationer jeg havde der.

Begrundelsen må være, at jeg har

fået lavet et jobskifte på det rette tidspunkt i mit arbejdsliv. Jeg har fået passende med nye udfordringer med fokus på mine værdier. Jeg har kunnet sige farvel til den del, jeg har forladt, selvom der er personer, som jeg savner.

Det er rigtig spændende at komme videre fremad nu i mit nye job - selvom der selvfølgelig er mange nye og større udfordringer end tidligere - men det er jo det, jeg har søgt, og derfor at jeg trives!

” Via disse seancer var jeg kommet frem til, at jeg i mit arbejdsliv ønsker at arbejde med ledelse, uddannelse og udvikling

Slip konflikterne løs

Mange konsulenter benytter sig i dag af positive reformuleringer og anerkendende adfærd – hvilket kan være godt i mange situationer, men ofte ender det med at de negative sider af en forandringsproces ikke bliver italesat, fordi det ikke er politisk korrekt at være negativ overfor forandringer. Jeg tror på, at man ved at slippe konflikterne løs, kan tage mange konflikter i opløbet og dermed bidrage til at opretholde et godt arbejdsmiljø.

Af *Susanne Poulsen,*
Funktionschef og ledende oversygeplejerske, Neurokirurgiske klinik, Rigshospitalet

Et højt konfliktniveau på arbejdspladsen er både tidsrøvende og binder en masse negativ energi hos både medarbejdere og ledere. De gange, hvor jeg har været involveret i alvorlige konflikter – både personligt og som konfliktmægler – har det haft en meget negativ påvirkning af mit psykiske arbejdsmiljø. Det har været frustrerende og stressende og har ofte fyldt alt for meget i både mit private liv og mit arbejdsliv.

Men der er forskel på konflikter. De konflikter, der påvirker mig negativt, er oftest de konflikter, der er unødvendige. Hvorimod nødvendige konflikter kan være udviklende og med til at sikre et godt og dynamisk arbejdsmiljø for mig.

Rig mulighed for konflikter

Som oversygeplejerske på en stor kirurgisk afdeling i hovedstaden oplever jeg, at der er rig mulighed for at opleve konflikter på mange forskellige niveauer.

Min hverdag er præget af mange udfordringer både i relation til medarbejdere, patienter og systemet som helhed. De fleste beslutninger skal træffes på kort tid – mange handler om liv og død – og mange parter bliver del af den enkelte beslutning. Dette kræver en organisation med høj struktur og systematik, og med mange mennesker involveret er der også relationer på kryds og tværs og dermed masser af konfliktmateriale.

De nødvendige konflikter

De fleste af os kan vel blive enige om, at konflikter er et grundvilkår ved den menneskelige eksistens, hvorimod der kan være meget stor forskel på, om vi betragter konflikter som noget negativt eller positivt.

De nødvendige konflikter er dem, der udvikler en arbejdsplads – forstået på den måde at en arbejdsplads med et meget lavt konfliktniveau kan betyde stagnation og ringe engagement, hvorimod en arbejdsplads med et meget højt konfliktniveau kan være ødelæggende for samarbejde og effektivitet – det handler derfor om at holde sig på et

moderat konfliktniveau, hvor de konflikter, der er, er med til at sikre arbejdspladsens fortsatte udvikling.

De nødvendige konflikter er altså dem, der fører læring og udvikling med sig.

Konfliktens niveauer

I enhver konflikt er der en udvikling – ofte starter det med uenighed om en sag – det kan være spørgsmål eller beslutninger, der er genstand for forskellige fortolkninger eller opfattelser.

Hvis konflikten ikke løses på dette niveau er der en risiko for at den udvikler sig til ikke kun at dreje sig om sagen, men i højere grad at dreje sig om de personer, der er involveret i sagen – der udvikler sig et fjendebillede. Udvikler konflikten sig yderligere, kan der blive tale om direkte krigsførelse – nu handler det på ingen måde om sagen – den har vi glemt, nu handler det kun om personerne i konflikten.

Hvor konflikter på første niveau ofte er udviklende, er konflikter på niveau 2 og 3 sjældent konstruktive, og derfor mener jeg, at det handler om at spotte konflikterne i tide – altså imens det handler om sagen og ikke de involverede parter i problemstillingen.

De ukonstruktive konflikter

Det er min erfaring, at de ukonstruktive konflikter trækker alt for meget energi ud af organisationen – både imens den står på, men som regel også i et efterspil,

hvor det ofte viser sig at konflikten har sat sine negative spor, det kan være samarbejdsrelationer, der aldrig kommer til at fungere helt så godt som tidligere, eller tillid der aldrig bliver genoprettet – og hermed grobund for endnu flere personrelaterede konflikter.

Derfor har jeg personligt arbejdet målrettet med at udvikle min evne til at spotte konflikter i tide – at få ryddet uenighederne af vejen imens de involverede parter stadig er i stand til at holde ud at kommunikere sammen – imens det stadig drejer sig om sagen – inden at det kommer til at dreje sig om personer, grupper og fraktionen, som er det der kendetegner de ukonstruktive konflikter.

Konstant udvikling

Som leder i det offentlige er en af mine største ledelsesopgaver forandringsledelse – der foregår en konstant

” De nødvendige konflikter er altså dem, der fører læring og udvikling med sig



udvikling imod at gøre tingene mere effektivt, smartere, mere ressourcebesparende og mere sikre. Hver gang vi laver forandringer, er der rigtig mange mennesker, der bliver direkte eller indirekte involverede. Komplexiteten er slående, når man først dykker ned i den konkrete opgave og ikke alle kan altid se at en forandring tjener den gode sag.

Det kan være svært at bevare overblikket og ofte umuligt at se hvilke konsekvenser en forandring får for de enkelte involverede. Sådanne forandringsprocesser er godt konfliktstof. Den usikkerhed og utryghed, der er forbundet med de fleste forandringer, gør at konfliktgrænsen ændrer sig, dvs. at man kan opleve at problemer, der tidligere blev håndteret fint imellem kolleger, pludseligt bliver ophøjet til konfliktstof - man kan sige, at der er et øget psykisk alarmberedskab i organisationen når vi forandrer.

Vær på forkant med konflikterne

Derfor handler det om at være på forkant. Jeg har med held udført store organisatoriske forandringer uden at det medførte store konflikter ved at tage forskud på dem. Metoden har været at invitere medarbejderne til at fokusere på mulige konflikter og problemstillinger i forbindelse med den forestående forandring.

Den fokusering som mange konsulenter benytter sig af med positive reformuleringer, anerkendende adfærd og lignende er god i mange situationer, men ofte ender det med at de negative sider af en forandringsproces ikke bliver i tale sat, fordi det ikke er politisk korrekt at være negativ overfor forandringer.

I store forandringsprocesser har jeg inviteret medarbejdere til kun at beskæftige sig med den negative side af forandringen - at se alle problemstillingerne, med det formål at få dem sagt højt, belyst og dermed behandle dem konstruktivt. For mig er der ingen tvivl om at denne metode er meget konfliktbegrænsende - på den gode måde, fordi det ikke handler om at ligge låg på de negative tanker og følelser, men tværtimod om at slippe dem løs - store og små - imens det stadig drejer sig om sagen og ikke personer. Det handler om at skabe en åbenhed og balance imellem det positive og det negative.

Det kræver mod og overskud

Det kræver personligt mod og overskud som leder, at give medarbejderne plads til negative følelser som vrede, hævn, mistillid og angst. Personligt ser jeg det som en naturlig del af alle organisationer og der er masser af energi i de negative følelser - energi der kan samles til handling. De negative følelser er der og kan ikke elimineres eller overses i begejstring for værdsættelse af det positive. Det giver ikke mening kun at arbejde med de positive følelser - der

skal være plads til de negative følelser, da de er en del af helheden og os.

Men hvordan får man mod, rummelighed og forståelse for og accept af menneskers både rationelle og irrationelle reaktioner?

Jeg tror ikke, at man kan lære det på skolebænken - man skal have det i sig og man skal interessere sig for det og man skal ville det. Da jeg skulle vælge min lederuddannelse var jeg sikker på, at det skulle være en lederuddannelse, der mere handlede om teorier om mennesker end om teorier om administration.

Via min ledelsesuddannelse, som er en masteruddannelse i organisationspsykologi (MPO) fra RUC har jeg fået indsigt i de psykologiske faktorer i organisationer - følelser, personlighed og gruppeprocesser. I uddannelsen er der fokus på de psykologiske processer imellem individ og gruppe. Uddannelsen har fokus på metoder der giver deltagerne mulighed for at undersøge og reflektere over bevidste og ubevidste processer i grupper og organisationer. Det er en uddannelse man ikke går uforandret igennem, idet den i høj grad lægger op til at den enkelte arbejder med sin egen personlige indsigt og udvikling.

Ved at få en øget indsigt i min egen person og reaktionsmønster har jeg gjort det til en vane i svære situationer at undersøge med mig selv hvorfor jeg reagerer på en given måde. Måske bliver jeg irriteret over en kollega i en situation - og i sådanne tilfælde kan det være godt at spørge sig selv, hvorfor det lige

netop er følelsen af irritation, der opstår - ofte give det en god selvindsigt du kan arbejde videre med - måske handler irritationen om at jeg er misundelig på min kollega, måske er jeg vred på hende fordi hun tidlige har svigtet mig eller lignende. Denne form for "selvterapi", kan give en klarhed over egne reaktioner og følelser - og i sidste ende en god personlig indsigt og udvikling til gavn for sig selv og sine omgivelser.

.....

” Derfor handler det om at være på forkant. Jeg har med held udført store organisatoriske forandringer uden at det medførte store konflikter ved at tage forskud på dem

Mine tre gode netværk

Jeg har tre forskellige netværk. Det første netværk består af to kolleger, som jeg deler kontor med i det daglige, det andet er en fasttømret gruppe, der til hvert møde har inviteret den interne HR-konsulent med og det sidste netværk er en tværfaglig og ekstern gruppe.

*Af Lone Lundager,
ledende terapeut, Regionshospitalet Holstebro*

Jeg hedder Lone Lundager og er ledende terapeut på Regionshospitalet Holstebro. Jeg blev ansat for to år siden, og er en del af et lederteam med otte funktionsledere og en chefterapeut. Jeg har i det følgende valgt at beskrive de netværk, jeg gør brug af i min dagligdag, for de hjælper mig til at sætte fokus på mit eget arbejdsmiljø.

Jeg har tre forskellige slags netværk med både interne og eksterne samarbejdspartnere, der på hver sin måde giver mig mulighed for sparring, spejling og supervision. Mine tre netværk er med til at øge bevidstheden om vigtigheden af, at jeg er opmærksom på mit eget psykiske arbejdsmiljø og ikke kun medarbejdernes. Specielt de to sidstnævnte netværk hjælper mig til dette. Jeg sætter tid af til dem, og de foregår uden for de normale rammer. Det tror jeg er meget vigtigt, for så drukner mit fokus på arbejdsmiljø ikke i hverdagens opgaver.

Netværk 1

Til daglig har jeg en netværksgruppe, der er tæt på mig. Den består af mine to kolleger, som jeg deler kontor med. Vi har fælles ansvar for den samlede ergo- og fysioterapiafdeling, og har hver vores fagområder og faggrupper.

Vi arbejder bevidst på at skabe os rum og tid til lederskabet bl.a. ved at holde et heldagsmøde mindst 1 gang pr. kvartal. På møderne tager vi både driftsproblematikker og lederemner op. Vi har bl.a. brugt Meyer-Briggs typeindikator, som vi alle har fået lavet på et lederkursus. Vi har forsøgt, at bruge den til uddelegere fælles opgaver ift. hvor den enkelte har sine stærke sider.

Jeg bruger fortrinsvist dette netværk til at få sparring i hverdagen, og til at få flere vinkler på akutte problematikker inden beslutningerne tages. Jeg lytter også gerne til de andres tanker og meninger, når jeg selv har større emner eller projekter til overvejelse. Det er rart at kunne få kvalificeret modspil og kritik, og det er godt at få ros og anerkendelse af nogen, der kender en godt.

Vi deltager alle tre på de samme temadage om ledelse for dels at blive personlig inspireret og dels at bruge det i vores fælles daglige ledelse.

Netværk 2

På funktionslederniveau har vi også fået etableret et netværk. Det har form af et kontinuerligt forløb med faglig vejledning. Forløbet styres af en person fra vores HR-afdeling, og der er udfærdiget en kontrakt, som alle medlemmer har skrevet under på.

Møderne foregår en gang månedligt á to timer. Vi har lavet en fast ramme, der siger, at vi altid starter med opfølgning fra sidst, derpå kommer en runde om, hvad der fylder i dag, og til sidst udvælger vi et emne eller en person, som bliver udspurgt af "coachen" og resten af gruppen fungerer som reflekterende team. "Coachen" er altid personen fra HR-afdelingen.

Netværket er et godt "frikvarter" fra de daglige driftsopgaver, som har en tendens til at få lov til at fylde for meget. Det er godt både selv at være i "ilden" og også høre de andre. Når du selv er på, får du via spørgsmålene fra coachen selv mulighed for at finde svarene, og dermed får du større afklaring og tilfredsstillelse. Når du deltager i det reflekterende team, har du god tid til netop at reflektere over en anden persons emne, og til at finde dine egne svar. Det giver god læring og en fælles forståelse i funktionsledergruppen, for de problematikker, vi arbejder med og samtidig større tryghed. Det har vi meget brug for, når vi skal arbejde meget sammen, men bor på fire forskellige matrikler.

I forhold til mit eget arbejdsmiljø giver det mig et meget bredere billede af, hvordan man som leder kan løse forskellige problematikker. Min "værktøjskasse" er blevet væsentlig større via dette netværk.

Netværk 3

Den tredje netværksgruppe er en fortsættelse af en gruppe, der mødte hinanden og arbejdede sammen på et amtsligt lederkursus. Da vi mødte hinanden på lederkurset, var vi alle ledere i Ringkøbing Amt, men havde ellers vidt forskellige vilkår og faglige baggrunde.

Modsat de to ovenstående netværk, er styrken i den-

” Jeg får set andre verdener og tilgange til ledelse, og jeg oplever at kunne tale mere frit om mere personlige overvejelser



ne gruppe, at den er tværfaglig og at den er ekstern og dermed længere fra dagligdagen. Det gør, at vi er nødt til at spørge meget mere ind til problematikkerne, når vi ikke kender hinandens hverdag, og det gør at vi selv bliver mere afklarede, når vi skal formulere, de tanker vi har.

Vi mødes ca. tre gange årligt på skift på hinandens arbejdspladser. Vi starter altid med en runde for at høre, hvad der rører sig i de andres verden, og så diskuterer vi konkrete lederemner ud fra artikler og litteratur, som vi har fået tilsendt på forhånd.

Jeg oplever det meget positivt at deltage i gruppen, da jeg får set andre verdener og tilgange til ledelse, og jeg oplever at kunne tale mere frit om mere personlige overvejelser ift. ledelse, da gruppen ikke er en del af min hverdag. Netværket bidrager på den måde positivt til mit psykiske arbejdsmiljø ved at stille kritiske spørgsmål direkte til min lederrolle, og samtidig hjælper det mig til at anerkende de gode erfaringer, jeg har gjort mig.

En god normeringsproces

Da vi stod overfor en større normeringsproces, var det min opgave, at finde de medarbejdere, der skulle videre og dem, der skulle tilknyttes et vikarkorps. Jeg løste opgaven ved at være åben om processen, inddrage alle medarbejdere samtidig med at jeg arbejdede meget struktureret. Alt sammen gjorde, at jeg i dag kan kigge tilbage på en proces, der mod alle odds ikke gav mig ondt i maven og et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Af Helen G. Hermansen,
Teamleder Sabro Lokalcenter

Jeg er Teamleder på andet år i plejeboligerne. Vi har på lokalcenteret haft forskellige områdechefer. I maj 2006 kom vores nye områdechef, der havde stor fokus på økonomien på vores lokalcenter. Det viste sig at vi her på lokalcenteret var i overtal, så vi skulle i gang med en større normeringsproces med start i september 2006.

Det blev min opgave at finde de medarbejdere, der skulle videre og tilbyde dem ledige stillinger andre steder i det samdrevede lokalcenter, eller hvis de ikke var interesserede i det, tilbyde dem at de kom i Århus kommunes jobbank eller blev tilknyttet det interne vikarkorps – som jeg også skulle etablere.

Jeg var fra start klar over, at det var en opgave, der kunne rumme konflikter og som var meget problemfyldt. Det var en opgave, der hvis den først blev konfliktfyldt, kunne få stor betydning for mit psykiske arbejdsmiljø. Når jeg tænker efter hvordan jeg løste den efterfølgende proces, syntes jeg, at det gik rigtigt godt. Processen hjalp mig til at bevare overblikket, så mit psykiske arbejdsmiljø ikke led undervejs.

De indledende møder

Jeg startede med at holde et infomøde om normeringstilpasningen for alle de ansatte. På den måde søgte jeg at sørge for, at alle fik den samme besked, og at der ikke opstod myter rundt omkring i krogene.

De personaler der skulle væk herfra eller i intern vikarkorps kaldte jeg efterfølgende til en personlig samtale. I Århus kommune arbejder vi med værdibaseret ledelse så i respekt for medarbejderne var det min opgave sammen med områdechefen at tage disse samtaler. Samtalerne gav mig en god fornemmelse i maven, for her kunne jeg forklare den enkelte medarbejder, hvorfor det blev vedkommende, der skulle videre og jeg kunne tage mig tid til at svare på alle deres spørgsmål. Da jeg jo tilbød dem at arbejde andre steder i organisationen var det heldigvis tydeligt for begge parter, at forflyttelsen ikke var fordi der er noget galt med den enkelte medarbejder.

Inddragelse af medarbejderne

Herefter indkaldte jeg til personalemøde med en dagsorden, hvor vi skulle lave arbejdsgrupper. Formålet med gruppearbejdet var at lade den enkelte medarbejder komme til orde. Derudover sikrede jeg, at jeg selv var med i processen og var med til at styrke, der hvor der skulle styrkes. Jeg gik fra den ene gruppe til den anden, og var garant for at vi alle kunne komme uden om de forhindringer, der måtte opstå. Denne inddragelse af medarbejderne var medvirkende til at tage eventuelle konflikter i opløbet – så i det lange løb var gruppearbejdet med til at sikre mit eget gode arbejdsmiljø.

Den største udfordring i vores normeringstilpasning var, at dagvagt-personalet skulle gå fra at arbejde hver 3. weekend til at arbejde hver 2. weekend. Denne udfordring lod jeg danne baggrund for gruppernes arbejde. Så grupperne kom til at arbejde med:



- Vagtplaner, med mit forslag og normeringsudregning (dagvagt hver 2. weekend, aftenvagt fra 4-5 personer til 3 personer).
- Arbejdsopgaver i dag, aften og nattevagt.
- Arbejdsopgaver i dagvagt i weekend.

Herefter lavede jeg et referat af de problemstillinger, personalet påpegede gennem arbejdet i arbejdsgrupperne.

Handleplaner – struktur og åbenhed

Ud fra referatet lavede jeg handleplaner for dagvagt, aftenvagt, nattevagt og køkkenet. Et eksempel:

Emne:	Opgave:	Udført:	Ansvarlig:	Plan:
Eks.: Varme mad i aftenvagt	Aftenvagten klager over at der er for meget varmt mad der skal varmes		Teamleder	Møde med køkkenet. Referat:
Eks.: Eftermiddagskaffen	Dag og aftenvagt er ikke enige om hvordan, hvornår o.lign.		Teamleder	Møde mellem udvalg dag og aftenvagt . Referat:

Det blev til 9 A4 sider med handleplaner, som jeg kunne arbejde konkret og struktureret ud fra. Handleplanerne brugte jeg til at styre mit eget arbejde efter, og samtlige medarbejder fik en kopi, så alle kunne se hvad der var besluttet og hvordan og hvornår der skulle ske noget. Der-

udover gav denne åbenhed omkring mit eget arbejde, en indsigt for alle parter i, hvilket ansvar de havde og hvilket ansvar jeg havde.

Jeg fik det hele med og kunne se, hvor jeg var i forløbet og hvem jeg skulle tale med. På den måde kunne jeg styre processen og dermed mit psykiske arbejdsmiljø: Handleplanerne hjalp mig med at håndtere den risiko for stress, der ligger i en omfattende normeringsproces. Desuden følte jeg, at jeg var på forkant med konflikterne, fordi jeg kunne overskue mine arbejdsopgaver.

Fælles fodslag

På et nyt personalemøde fremlagde jeg handleplanerne, så alle kunne se hvilke nye arbejdsgange, der skulle indføres. Det, at jeg valgte en høj grad af gennemsigtighed i mit arbejde, gjorde, at medarbejderne følte større medansvar for hele processen og at der var en løbende åben dialog frem for lukkede konflikter. Samtidig var personalemøderne med personaleinddragelsen, mine efterfølgende handleplaner og deres gennemsigtighed med til at få medarbejderne ned af konfliktrampen, så vi i fællesskab kunne gå efter sagen

og ikke personen.

En af mine nye kollegaer skulle i gennem det samme som mig. Min områdechef foreslog hende at kontakte mig for at høre hvordan jeg havde grebet det an. Min hjælp til hende var god. Hun kunne bruge min fremgangsmåde.

At tænke som en 'warrior'

Mødet med en ekstern konsulent, der introducerede mig for begrebsparret 'warrior' og 'victim', fik vendt mit psykiske arbejdsliv! Jeg fik øje på min egen 'victim'-mentalitet og vendt den til en 'warrior'-mentalitet, så jeg i dag selv sætter kursen i mit (arbejds)liv.

Af Kent West Kristensen,
Viceforstander, VUC Holstebro-Lemvig-Struer

Jeg havde gennem de sidste måneder arbejdet ca. 60-70 timer om ugen. Jeg havde dels mit ledelsesarbejde og dertil var kommet en syg underviser, hvis undervisning jeg havde påtaget mig. Nattesøvn var gennem denne periode blevet kortere og kortere, fordi jeg skulle bruge timerne på at

forberede mig til møder og undervisning. Samtidig forsøgte jeg at leve op til mine idealer om, hvordan jeg skulle prioritere min kone og børn.

Min verden var ved at brænde sammen

Det var blevet en uholdbar situation, hvor jeg efterhånden havde de fleste symptomer på stress - søvnbesvær, dårlig hukommelse m.m. Jeg begyndte at føle mig fanget i alle de opgaver, som mødte mig på mit job. Jeg havde en oplevel-



se af ikke at have overblik, og at opgaverne, presset, var noget der hele tiden kom "udefra" - noget der var udenfor min kontrol og noget som min leder egentlig burde forholde sig til. Jeg syntes, at han burde kunne se min situation og fjerne opgaver fra mit bord.

På et tidspunkt, hvor min kone bekymret havde gjort mig opmærksom på, at 3 1/2-4 timers søvn om dagen var uholdbart i længden, var jeg på et lederkursus, hvor en konsulent brugte ordet "lederomsorgssvigt", hvilket jeg synes lige var et billede på min situation. Med denne forståelse af min situation diskuterede jeg med mig selv og mine nærmeste, om det egentlig var som leder og på VUC jeg skulle arbejde.

Mødet med en ekstern konsulent

Da min situation var mest tilspidset, skulle jeg sammen med min leder og vores studievejledere på et internt kursus, hvor konsulent Pia Friberg på et døgn skulle introducere os til Appreciative Inquiry.

Mødet med hende og hendes perspektiv på det personlige lederskab blev en meget stor omvæltning for mig.

Hun introducerede i løbet af dagen et meget enkelt begrebspar, som hun havde fra indianeren Hawk of the Yellow wind: Warrior og victim. Umiddelbart reagerede jeg med stor modstand, blev irriteret og fejlfinder i forhold til det, hun præsenterede. Men jeg kunne jo mærke, at der alligevel var noget, der fandt en klangbund i mig.

I løbet af de første 30 minutter på kurset blev mit verdensbillede og min selvopfattelse ændret.

Forandringen

Jeg fik øje på min egen "victim-mentalitet": Jeg opdagede, at jeg så mig selv som et offer for urimelige omstændigheder, der var udenfor min egen kontrol. Omstændigheder der havde gjort mit arbejdsliv til én stor belastning, og hvor jeg havde udnævnt min chef til at være en af skurkene.

Dette blev et afsæt for at arbejde med at indtage en "warrior-mentalitet", hvor jeg skulle se mig selv som den handlende, bestemmende og dagsordenssættende. Det betød, at jeg skulle indse, at forandringer skulle komme fra mig, og at omverdenen ikke af sig selv kunne reagere på, hvordan min situation var, uden at jeg udtrykte det, og uden at jeg aktivt handlede for at sætte forandringer i gang. Jeg skulle indse, at det grundlæggende er mig, der indretter mit arbejdsliv, vælger til og fra og tager ansvar for det.

Dette døgn blev på mange måder et vendepunkt. En omvendt kopernikansk vending: Hvor Kopernikus opdagede, at jorden ikke var verdens centrum, blev det klart for mig, at jeg er mit livs centrum, og selv kan sætte kursen i

mit (arbejds)liv.

Coaching og netværk

Arbejdet med at indtage en "warrior-mentalitet" blev ikke afsluttet dette døgn. Det har jeg arbejdet med både gennem coaching og gennem deltagelse i ledernetværk siden. Jeg havde fire coaching-seancer af tre timer med Pia Friberg i de efterfølgende 10 måneder. Det var nødvendigt for at fastholde "warrior-tankegangen" og gav et godt indblik i mine egne ressourcer og muligheder.

Siden er jeg blevet en del af tre ledernetværk, hvor vi mødes 2-5 gange om året, hvilket hjælper mig til at få et mere distanceret blik på mine og andres handle- og tankemønstre – og afsløre "victimiserede" træk. Det tager naturligvis tid fra det daglige lederarbejde, men giver nye muligheder og ny energi og inspiration.

At være "warrior" er en grundlæggende livsindstilling, som har givet mig større arbejds- og livsglæde. Det betyder ikke, at jeg ikke kan have (for) mange opgaver, for lidt tid eller opleve stress. Men det betyder, at jeg ved, at jeg er den handlende i forhold til at ændre det, vælge til og fra og stille krav til min omverden. Det er ikke kun mit psykiske arbejdsliv, der er blevet bedre. Jeg oplever også, at jeg er blevet bedre som leder, fordi jeg har fået større handlekraft og større selvtillid.

” Det er ikke kun mit psykiske arbejdsliv, der er blevet bedre. Jeg oplever også, at jeg er blevet bedre som leder, fordi jeg har fået større handlekraft og større selvtillid

Kolleger i netværk

Som eneste ansatte tænker jeg meget på mit arbejdsmiljø – på hvordan jeg får sparring i hverdagen, på hvordan jeg sikrer udvikling og på hvordan jeg holder gejsten. I det følgende vil jeg beskrive nogle af de faktorer, der spiller ind på mit gode psykiske arbejdsmiljø: Prioritering af tid, Netværk/sparring og PR/synlighed.

Af Hanne Holmer
ledende ergoterapeut Snoezelhuset, Maribo

Som eneste ansatte tænker jeg meget på mit arbejdsmiljø – på hvordan jeg får sparring i hverdagen, på hvordan jeg sikrer udvikling og på hvordan jeg holder gejsten. I det følgende vil jeg beskrive nogle af de faktorer, der spiller ind på mit gode psykiske arbejdsmiljø: Prioritering af tid, Netværk/sparring og PR/synlighed.

Mit navn er Hanne Holmer, og jeg har siden 1995 været ansat som ledende ergoterapeut for Snoezelhuset i Maribo. Snoezelhuset er et sansehus for handicappede, som det daværende Storstrøm Amt lavede. Siden 1. januar 2007 er tilbuddet overgået til Lolland Kommune.

Snoezelhusets grundydelse er at give et rekreativt tilbud til borgere, som er fysisk eller psykisk begrænsede i deres aktivitetsmuligheder og hjælpe dem til at slappe af og nyde nuet – man kan med nogle af tidens populære termer kalde det et "sansernes fitness- eller wellnesscenter". Her er musik, vandsenge, spabad, hængeskøjler, dejlige lyseffekter og mange andre ting.

Jeg er ene-ansat med 15 timer ugentlig til driften af huset og har kun ledelsesansvar overfor en rengøringsassistent.

Tid og prioritering

Med kun så få timer til at varetage driften af en (amts-) kommunal institution har det været vigtigt hele tiden nøje at vurdere og prioritere arbejdsopgaverne – fx hvilke møder og netværk, jeg har skullet deltage i. Det daglige arbejde skal stadig udføres, og der er kun én person til at udføre det.

Da jeg arbejder alene i dagligdagen, kan det ikke undgås, at jeg i perioder mister gejsten og brænder lidt ud. Det er sårbart at have en organisation, som hviler alene på en enkelt person, og det kan i perioder være et tungt ansvar at bære alene.

Derfor har det gennem årene været vigtigt for mig at være med i både faglige og ledelsesmæssige netværk, hvor jeg har kunnet lade op og få inspiration og redska-

ber til at fortsætte arbejdet. De faglige netværk har været med kollegaer i Danmark og Norden, som arbejder i samme type institution, og ledelsesmæssigt har det været i en forstandergruppe i Storstrøm Amt, som mødtes ca. hver anden måned.

Netværk i lederudviklingsforløb

I forbindelse med kommunesammenlægningen blev Snoezelhuset som den eneste af de gamle amtsinstitutioner lagt ind i sektoren for Sundhed og Forebyggelse. Her knapt et halvt år inde i den nye kommune er vi ved at prøve at finde hinanden, lære hinanden at kende og få opbygget en samarbejdsmodel, som kan fungere.

Samtidig har direktionen for Lolland Kommune besluttet, at alle decentrale ledere sammen med den centrale ledelse skal medvirke i et udviklingsforløb, som har til formål at styrke den fælles identitet og ledelseskompetence hos ledere fra de 7 tidligere kommuner samt 1 amt, som Lolland Kommune nu består af.

Der afholdes 4x2 dages fælleskursus over et halvt års tid, og samtlige ledere er inddelt i netværk på 8-9 personer på tværs af arbejdsområder. Disse små netværksgrupper skal mødes én gang mellem hvert fælleskursus og derefter fortsætte egen netværksaktivitet efter behov. Indholdet af netværksmøderne har været at øve triologisamtaler og coaching på individuelle problemstillinger. Fortrolighed og tavshedspligt er væsentlige nøgleord i grupperne. Det skal være en platform, hvor alle problemstillinger kan bringes frem og forblive indenfor netværkets rammer.

Den netværksgruppe, jeg er kommet med i, består af tre skoleafdelingsledere, den ledende kommunale skoletandlæge, lederen for el-værket, lederen for børne- og ungecenteret samt lederen af socialpsykiatrien.

Uhomogen gruppe

Umiddelbart havde jeg svært ved at forestille mig, hvilket udbytte, jeg kunne have af denne noget uhomogene gruppe; men netop fordi vi er et ledernetværk og IKKE et fagligt netværk, har det vist sig, at vi får mange fælles problemstillinger på banen, uanset om man kommer fra en stor organisation, som fx en skole eller fra en lille som Snoezelhu-

” Umiddelbart havde jeg svært ved at forestille mig, hvilket udbytte, jeg kunne have af denne noget uhomogene gruppe

set. Jeg får den sparring, jeg har brug for til at kunne være en ligeværdig del af en så stor organisation, som Lolland kommune er blevet.

PR og synlighed

Selvom Snoezelhuset må anses for at være kommunens nok mindste enhed, set ud fra normeringen, har stedet qua tilbuddets karakter en stor berøringsflade til mange forskellige brugere (børn, ældre, fysisk og psykisk handicappede og mange andre), så det er egentlig ikke PR og kunder, jeg mangler.

Imidlertid synes jeg, der er behov for, at Snoezelhusets tilbud bliver kendt i den nye kommune, så i samråd med konsulenterne for ledelsesudviklingsforløbet har jeg foreslået, at alle de 40 ledernetværksgrupper (med i alt ca. 350 ledere som deltagere) får tilbudt at bruge ét af deres netværksmøder i Snoezelhuset, dels for at lære huset at kende, men også for at få en egen oplevelse af, hvorledes ro og afslapning har betydning for ens både fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

På denne måde får jeg slået flere fluer med et smæk:

- PR inden for egen organisation, som er langt mere effektiv end en artikel i personalebladet (det har jeg

prøvet, og på trods af at artiklen var på forsiden med billede og stor overskrift, havde kun få læst det).

- Formidling af generel viden om betydning af velvære i forhold til arbejdsmiljø (den teoretiske ramme, som Snoezelhuset opererer ud fra).
- Dialog med alle grene af organisationen evt. med henblik på videreudvikling af tilbuddet og potentielle samarbejdspartnere (fx om det skulle være et tilbud til stressede medarbejdere på lige fod med andre personalegrupper).
- Kollegial sparring til at forebygge risiko for udbrændthed – og ensomhed (mit eget behov for at tale med kollegaer).

Afsluttende bemærkninger

Når alt dette er sagt, føler jeg mig meget privilegeret ved at have et arbejde, hvor det alene handler om at få medmennesker til at opleve velvære – medmennesker som trækkes med ofte tunge og svært invaliderende handicaps af forskellig karakter. Når jeg har en "sur" dag, hvor de administrative opgaver tynger og gejsten mangler, så behøver jeg blot stikke hovedet ind og være lidt med i den oplevelse, som gæsterne har. Så er det det hele værd.

Vigtigheden af at tage mig selv alvorligt

Et godt arbejdsmiljø for alle medarbejdere inkluderer også et godt arbejdsmiljø for mig selv. Det forsøger jeg at huske på løbende – så når jeg tager andres arbejdsmiljø alvorligt, husker jeg også at tage mit arbejdsmiljø alvorligt.

Af Charlotte Norup,
afdelingssygeplejerske

I en tid med store forandringer, krav om forandringsparathed og fusioner både interne og eksterne, hvor hver dag har en ny og ukendt dagsorden, er det af stor vigtighed at skabe trygge, gode og troværdige rammer for personalet. Sikre os alle et godt arbejdsmiljø, hvor opgaverne løses med høj kvalitet af harmoniske og tilfredse medarbejdere.

Har vi ikke alle set kollegaer blive sygemeldt med arbejdsrelateret sygdom? Jeg har sat mig for at det ikke skal blive mig. Jeg elsker mit job, men siger til mig selv: "det er kun et arbejde".

Jeg er en del af 'os'

Da jeg også ser mig selv som en del af os, og må jeg hele tiden være opmærksom på at have mig selv med i fokuset på fx arbejdsmiljø.

Jeg har ikke et mantra, men jeg forsøger hen ad vejen at lytte til mig selv og prioritere plads til min egen trivsel, så jeg kan yde god lederkvalitet.

Sparring i en fusionstid

En af fusionerne har været sammenlægning af to afsnit, mit eget hjerteafsnit og et lungeafsnit. Jeg er nu alene afdelingssygeplejerske for begge. Det har givet væsentligt mere personale, større personaleomsætning, undervisningsopgaver og ikke mindst en sikring af, at arbejdsmiljøet

” Har vi ikke alle set kollegaer blive sygemeldt med arbejdsrelateret sygdom? Jeg har sat mig for at det ikke skal blive mig

for medarbejderne er optimalt.

Da gruppen af ledere er mindsket har jeg ikke haft mulighed for at sparre og har derfor bedt min oversygeplejerske om daglig at afsætte tid til dette. Stort og småt.

En fordel ved få ledere hos os har været at nærheden og tilliden mellem lederne er vokset, men der har nu aldrig været langt fra bund til top.

Hjælp hos sikkerhedsgruppen

I vores netop gennemførte interne fusion bad vi om hjælp hos sikkerhedsgruppen og fik derigennem god hjælp og støtte hos Job Liv Danmark.

Personalet fik tilbud om samtaler med erhvervspsykologer.

En anden afdelingssygeplejerske og jeg bad om samme tilbud. Her kunne vi få talt vores egne frustrationer/problemer igennem, så vi lettere kunne håndtere opgaven uden at blive "sure" på hinanden.

Eget kontor og frugtordning

Efter mange år som afdelingssygeplejerske har jeg oparbejdet stor erfaring i at kunne styre rundt i systemet, jeg ved hvor og hvordan jeg skal henvende mig i forsøget på at sikre en god arbejdsplads. Vi har fået hjælp til at skabe gode rammer bl.a. gennem MED- og sikkerhedsudvalg. Bl.a. har jeg nu eget kontor med plads til samtaler, ro og fordybelse.

Der leveres gratis frugt og frisk morgenbrød til alle, og mødetider er fleksible. Alt sammen er det med til at imødekomme mine (og mine kollegers) behov for et godt arbejdsmiljø.

Det er min opfattelse at mit og vores arbejdsmiljø har fokus, og jeg er meget opmærksom på også at "sørge for mig selv"!



Historiestafetten: Erfaringer direkte fra leder til leder

Hvordan kan du som leder sikre, at du selv får et godt arbejdsliv? Hvordan får du plads og overskud til også at passe på dig selv - og ikke kun på dine medarbejdere? Læs her, hvad 30 erfarne ledere kan fortælle om, hvordan de i hverdagen beskytter og udvikler deres eget psykiske arbejdsmiljø



BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET
Social & Sundhed

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

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

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