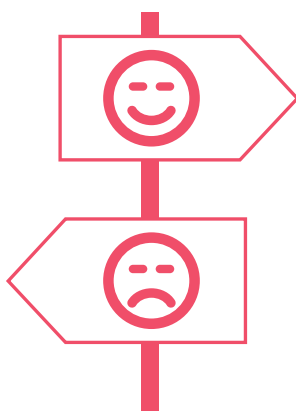
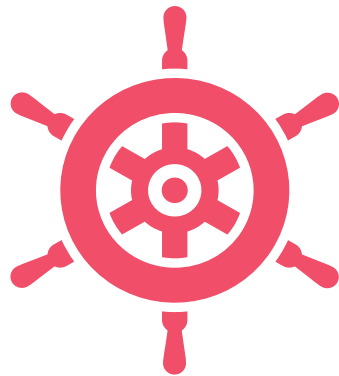


Tredje anbefaling

Gå foran som leder



Det er afgørende for en effektiv APV-indsats, at ledelsen tydeligt engagerer sig i opgaven. Lederen skal sørge for en god ramme om arbejds-miljøarbejdet og i både ord og handling vise, at det er en opgave, der prioriteres højt.

LEDELSEN HAR blandt andet en vigtig opgave i at skabe en fælles fortolkning af, hvad der kan være grundene til de eventuelle problemer, der viser sig i en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. For målingen i sig selv giver desværre ikke svarene. Måske har den afdækket, at nogle medarbejdere føler sig belastede – muligvis på grund af høje følelses-mæssige eller modsatrettede krav, men så er det ofte svært at komme det nærmere. Hvis arbejds-pladsen skal vælge de rigtige løsninger, er man nødt til at være grundig i arbejdet med at forstå proble-mernes årsager.

Det kendetegner alle de ni arbejdspladser, at ledelsen har spillet en aktiv rolle i arbejds miljøarbejdet. Dels har de sørget for, at de ansatte fik rum til og mulighed for at arbejde med arbejds miljøet. Dels har de sikret et ejerskab til udviklingen hos medarbejderne ved blandt andet at knytte arbejds miljøarbejdet sammen med arbejdspladsens fælles værdier – eller med andre udviklingsaktiviteter, der er i gang på arbejdspladsen.

I **Billund Kommune** valgte dagplejecenteret efter Strukturreformen at gennemføre en dialogbaseret APV med blandede grupper af ansatte fra de to sammenlagte kommuner. På den måde fik man på én gang udarbejdet sin APV og samtidig skabt et gensidigt kendskab til "de andre" samt opbygget en fælles forståelse af såvel samarbejde som arbejds-miljø. Senere førte processen til en indsats for at udvikle en stærkere social kapital. Læs mere på *side 22*.

Endelig er det vigtigt, at de højere ledelsesniveauer kender deres ansvar og muligheder i arbejds miljø-indsatsen. Eksempelvis kan en APV's konstatering af et dårligt psykisk arbejdsmiljø være så overvældende for en leder, at der er behov for sparring og støtte. **Vuggestuen Firkløverens** historie viser, hvordan det på blot to år lykkedes en lokal leder med støtte fra egen chef at vende en dårlig trivsels-måling til en fremragende. Læs mere på *side 20*.

I **Centralkøkkenet på Vejle Sygehus** viste det sig derimod, at et lederskifte var nødvendigt for at få taget hånd om problemerne og vende en negativ udvikling i det psykiske arbejdsmiljø. Læs mere på *side 10*.

I nogle tilfælde er arbejds miljøindsatsen også blevet koblet sammen med lederudvikling. Det gælder bl.a. på **Glostrup Hospital**, hvor lederne over et halvt år deltog i et coachingforløb. Læs mere på *side 32*.



En impuls til at styrke ledelse og kerneopgave

I Vuggestuen Firkløveren i Aarhus Kommune blev en overraskende negativ trivselsmåling anledning til at sætte fokus på pædagogik, feedback og ledelse. På to år lykkedes det at gennemføre en kulturel vending, så institutionen nu er blandt kommunens bedste.

Det blev bestemt ikke den weekend, Firkløverens pædagogiske leder Sussie Aslak Damgård havde forestillet sig. Derfor husker hun stadig tydeligt den fredag formiddag i 2009, hvor blev hun kaldt til møde på dagtilbudslederens kontor. Resultaterne af kommunens samlede trivselsmåling var kommet, og det så ikke godt ud for Firkløveren.

Alle institutioner var på de almindelige trivselsforhold blevet sammenlignet med kommunens gennemsnit og tildelt farverne grøn, gul og rød. Og der var ikke mange grønne blade på Firkløveren; institutionen var faktisk næsten rød over det hele.

Sussie Aslak Damgård var både overrasket, rystet og vred. Hun havde ingen anelse om, at det stod sådan til. Hun opfattede tværtimod sig selv som en god leder, som hjalp medarbejderne med at få løst deres problemer. Hendes dør stod altid åben, og hun lagde vægt på at skabe en kultur, hvor man altid kunne komme til hende.

Dagtilbudslederen gennemgik målingen punkt for punkt med Sussie Aslak Damgård, og efter en time blev også arbejdsmiljørepræsentanten tilkaldt og fik resultaterne at se. De fik begge rapporten med hjem i weekenden, for det var allerede planlagt, at resultaterne skulle præsenteres for alle medarbejderne om mandagen.

Uklarhed om kerneopgaven

Mandagsmødet indledes med en gruppedrøftelse af, hvad en attraktiv arbejdsplads er. Derefter præsenteres resultaterne af trivselsmålingen, og flere giver udtryk for deres forundring. Men det er umuligt at se bort fra, at noget ikke er, som det skal være.

Sammen beslutter Sussie Aslak Damgård og dagtilbudslederen, at der er brug for hjælp udefra til at løse situationen. Det bliver indledningen til et fælles forløb over syv måneder med fokus på feedback og kerneopgave. Sideløbende får Sussie Aslak Damgård løbende sparring på sin ledelse.

Første trin i processen var et heldagsmøde for alle medarbejdere med "kerneopgaven" som tema. Og selv om der var nogenlunde enighed om kerneopgaven, blev den alligevel formuleret meget forskelligt. Den pædagogiske leder blev opmærksom på, at hun måske alligevel ikke havde kommunikeret helt klart om institutionens mål. Eksempelvis at grunden til, at de hed Firkløveren, var, at vuggestuen skulle have ekstra meget fokus på natur og udeliv.

”

Vi har erkendt, at vi er dybt afhængige af hinanden, og derfor kan vi lettere flytte ressourcer rundt mellem stuerne efter behov.





Medarbejderne tager mere ansvar, så jeg kan spille den rolle, jeg er ansat til. Det er blevet fagligt spændende at være pædagogisk leder.

En øjenåbnende metode

Næste trin var et langt sejt træk over et halvt år, hvor medarbejderne systematisk skulle være nysgerrige og give hinanden positiv feedback.

Som led i opbygningen af en bedre feedbackkultur udvalgte hver stue en pædagogisk problemstilling eller praksis. Derefter blev de videofilmet i fire timer, mens de arbejdede med netop dette tema. De eksterne konsulenter brugte så filmen som afsæt for dialogen med medarbejderne, spurgte ind til de enkelte situationer og gav konstruktiv faglig feedback.

Medarbejderne havde været skeptiske og nervøse for at optræde på video, men blev glædeligt overraskede over udbyttet af metoden. To måneder senere gentog de processen, nu blot med den pædagogiske leder i rollen som feedbackgiver.

Videometoden har vist sig som en øjenåbner, og institutionen arbejder nu selv videre med den i det daglige, fordi den giver brændstof til undren og faglig diskussion. Med arbejdsmiljørepræsentantens ord "ser vi hver gang noget, vi ikke var opmærksomme på". I dag bruger stuerne ofte en iPad til at fastholde en pædagogisk situation – til brug for enten indbyrdes faglig feedback eller dialogen med forældrene.

Sussie Aslak Damgårds faglige sparring er også systematiseret. Tre gange om året mødes hun med dagtilbudslederen for særligt at drøfte faglige emner, og tilsvarende tre gange om året med medarbejderne. Hun forlængede også sin ledelsesmæssige sparring hos den eksterne konsulent og har siden taget en etårig lederuddannelse.

Fra rød til grøn på to år

Resultaterne er både synlige og målbare. Medarbejderne er ikke så stueopdelte som før, man arbejder mere sammen og bruger hinanden bedre. Det psykiske arbejdsmiljø er et naturligt punkt på personalemødernes dagsorden. Både faglige indsatser og trivsel bliver løbende evalueret.

– Vi taler meget mere fagligt i dag – ikke kun på grund af videooptagelserne, men i det hele taget. Folk er bedre til at hjælpe hinanden. Vi har erkendt, at vi er dybt afhængige af hinanden, og derfor kan vi lettere flytte ressourcer rundt mellem stuerne efter behov, siger arbejdsmiljørepræsentant Karen Faber Larsen.

Og Sussie Aslak Damgård er både blevet mere bevidst om sit lederskab – og gladere for det:

– Jeg oplever, at jeg er blevet en meget bedre leder. I dag kan jeg se, hvad det var, jeg ikke kunne før. Men medarbejderne tager også mere ansvar, så jeg kan spille den rolle, jeg er ansat til. Det er blevet fagligt spændende at være pædagogisk leder, siger hun.

Den efterfølgende trivselsmåling i efteråret 2011 viste, at Firkløveren var blevet Aarhus Kommunes tredjebedste institution – og nu helt grøn.



APV-dialog skabte fælles faglig stolthed

En mere dialogbaseret APV-proces blev et vendepunkt for det psykiske arbejdsmiljø i Billund Kommunes Dagpleje. Ved at fokusere på fairness og kompetencer blev usikkerheden efter en fusion forvandlet til faglig stolthed og høj social kapital.

Da de tidligere kommuner Grindsted og Billund i 2007 blev til én, skulle også deres to dagplejesystemer til at fungere sammen. Som så mange andre steder fulgte der en vis portion usikkerhed og frustration med i fusionsprocessen. Det var ikke alle, der bød det nye samarbejde lige varmt velkommen.

I den situation valgte den nye kommunes Dagpleje i 2010 at skifte den hidtidige APV-metode, baseret på anonyme spørgeskemaer, ud med en ny og langt mere dialogbaseret variant. Det var en klog beslutning, er alle i dag enige om. For den dialog og åbenhed, møderne indvarslede, har Dagplejen kunnet bygge videre på – både i form af kompetenceudvikling og i arbejdet med social kapital.



Dagplejen i Billund

De i alt 114 dagplejere i Billund Kommune er organiseret i team, der mødes en gang om ugen i legestuer. Til hvert team er knyttet en pædagog, som er dagplejernes nærmeste leder. Hver pædagog har typisk to-tre team, som vedkommende holder teammøder med.

Dagplejens fælles MED-udvalg består af lederen af Dagplejen, en pædagog, to arbejdsmiljørepræsentanter, to tillidsrepræsentanter og flere medarbejderrepræsentanter. MED-udvalget samles til heldagsmøder 4-6 gange om året.

– De dialogmøder er noget af det bedste, vi har gjort. De skabte en stor åbenhed om, hvad der rørte sig blandt dagplejerne, og vi fik alle problemer på bordet. Tidligere var vores samarbejde meget præget af følelser; med dialogmøderne fik vi i stedet gjort fagligheden til det styrende, siger leder af Dagplejen Ulla Rauff.

Alle problemer på bordet

Konkret blev APV-processen bygget op om otte gruppemøder, der blev afviklet som aftenmøder i løbet af to uger. Alle grupper rummede deltagere fra begge de tidligere kommuner.

Møderne varede hver tre timer og blev styret af en konsulent. Såvel Dagplejens leder som de to arbejdsmiljørepræsentanter deltog på samtlige møder. Alle deltagerne skulle på mødet nedskrive tre fokuspunkter, som havde betydning for dem i deres daglige arbejde, hvorefter deltagerne i indbyrdes dialog blev enige om, hvad der skulle skrives ind i APV'en og arbejdes videre med.

Et af de emner, der hyppigt blev nævnt, var behovet for at rydde op i en række "knudrede arbejdsgange". Det kom også frem, at dét, som lederen bevidst praktiserede som værdibaseret eller situationsbestemt ledelse, af nogle dagplejere blev oplevet som utydelig eller ligefrem "uretfærdig".

På hvert dialogmøde førte lederen en *to do*-liste og noterede alle konkrete ønsker om forandringer og fx indkøb af inventar eller materialer. Deltagerne fik det løfte, at alle punkter ville blive afklaret i løbet af to uger – og det viste sig faktisk, at det var muligt at imødekomme alle ønsker. Hvert møde mundede desuden ud i en handlingsplan, der til sidst blev skrevet sammen til én fælles.

Ny faglig stolthed

I kølvandet på den fælles dialog om udfordringer og løsninger har Dagplejen gennemført en lang række aktiviteter, der på forskellig vis har styrket både faglighed, ledelse og samarbejde. Blandt initiativerne kan nævnes:

- Et kursusforløb for alle dagplejere om personprofiler og teamroller (Belbin).
- Social kapital med fokus på tillid, samarbejde og retfærdighed.
- AMU-kurser i Individuel kompetencevurdering – med fokus på faglig identitet, konstruktiv feedback mv.
- Tværfaglige temaaftener om inklusion i praksis.

På temaaftenerne deltog også ledere og medarbejdere fra skoler og dagtilbud. For tillidsrepræsentant Ilse Thrane var det tydeligt, at dagplejerne var blevet styrket af den kompetenceudvikling, de havde fået. De tog flittigt ordet og var i stand til meget fagligt præcist at fortælle om deres erfaringer med og vurderinger af børn i udsatte positioner:

– Vi er stolte over at kunne sætte vores faglighed i spil over for andre faggrupper. Det var tydeligt, at det kom bag på mange af de andre, hvor godt vi var klædt på til den fælles dialog, siger hun.



Alle bliver lyttet til, og alle ytrer sig. Folk er med på noget nyt, så længe det handler om at styrke den fælles faglighed.



Ændringer i hverdagen

Erfaringerne og resultaterne fra APV-processen lever på mange måder videre i det daglige arbejde – herunder i indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Eksempelvis er feedback blevet et fast element i de ugentlige teammøder – med inspiration fra de metoder, dagplejerne har lært på Belbin-kurset.

Desuden får 40 dagplejere hvert år besøg af enten en tillids- eller en arbejdsmiljørepræsentant. Ved besøget tales der om både fysisk og psykisk arbejdsmiljø i forhold til den enkelte og teamet. Hvis der er brug for det, laves der nye handlingsplaner efter besøgene.

Og når der sættes nye projekter i værk, er der stærkt fokus på, at de skal være fagligt velbegrundede og spille godt sammen med de andre aktiviteter, der allerede er i gang. Et sådant projekt er fx udarbejdelsen af en ny inklusionspolitik med den overordnede vision, at alle børn har ret til et fællesskab.

At de mange små og store indsatser bærer frugt, er arbejdsmiljørepræsentant Laila Guldager ikke i tvivl om:

– Dagplejerne føler sig i dag meget hørt og meget set. Alle bliver lyttet til, og alle ytrer sig. Folk er med på noget nyt, så længe det handler om at styrke den fælles faglighed, siger hun.

Den succesfulde APV-proces blev gennemført for anden gang i 2013 – denne gang uden konsulentbistand. Inden møderne udfylder alle medarbejdere et spørgeskema om social kapital som et fælles afsæt for dialogen.