Til leder-/mellemledere inden for ældreplejen:

FOA – FAG OG ARBEJDE

Pas på dig selv

Udfordringer i dit psykiske arbejdsmiljø og hvordan du tackler dem

Til social- og sundhedslederne – pas på dig selv
Udfordringer i dit psykiske arbejdsmiljø og hvordan du tackler dem
er udgivet af FOA – Fag og Arbejde, maj 2013

Redaktion: Fokusgruppe bestående af ledere i Social- og Sundhedssektoren:
Rose Marie Borg Demuth, Aino Lybæk, Connie Vejlø, Torben Klitmøller Hollmann
samt Stig Ove Jensen, næstformand Social-og Sundhedssektoren, FOA
Lone Zibrandtsen og Jeanette Wilén Staffeldt, faglige konsulenter, FOA

Politisk ansvarlig: Stig Ove Jensen, næstformand i Social- og Sundhedssektoren
Tekst: Marianne Schjøtt Rohweder
Grafisk tilrettelæggelse: GraFOA Maja Line Honoré
Tryk: FOAs trykkeri & Pjec1heden, maj 2013

Yderligere information fås hos
Jeanette Wilén Staffeldt, FOA
E-mail: jews001@foa.dk.
Telefon: 46 97 23 46

Indholdsfortegnelse

Forord: Udfordringer er en del af arbejdslivet side 5

DEL 1: Udfordringer side 7

1. Egenomsorg side 8
2. Lederidentitet side 14
3. Ledelsesrum side 18
4. Samarbejde med egen leder side 22
5. Samarbejde med andre side 26
6. Loyalitet side 30
7. Kompetencer under pres side 34
8. Forventninger side 38
9. Tiden side 42

DEL 2: Sådan tackler du udfordringerne side 45

Etablering af netværk mellem ledere side 46
Forberedelse til APV side 47
Kortlægningsskema til leder-APV side 49
Handleplan og opfølgning side 51
Materialer og links side 53

Udfordringer er en del af arbejdslivet

Ældreomsorg og -pleje er et af de store velfærdsområder i kommunerne, og området er derfor ofte i spil, når der træffes politiske beslutninger omkring økonomi, serviceniveau, omstrukturering og nedskæringer.

Det er krævende på mange forskellige niveauer, at være mellemleder på et område med så store forandringer og så mange forskellige interessenter eksempelvis borgere, pårørende, medarbejdere og kommunalbestyrelse.
FOA gennemførte i april 2012 en stor undersøgelse blandt FOAs ledergrupper omkring ledernes eget arbejdsmiljø. Resultaterne understreger, at omstillinger og dynamik stiller store krav til FOAs ledergrupper generelt, og på mange måder udfordrer deres psykiske arbejdsmiljø i det daglige arbejde. Som mellemleder kommer man let til at føle sig fanget mellem modsatrettede krav fra politikere, øverste ledelse på den ene side og medarbejdere, borgere og pårørende på den anden.

Skal man kunne navigere effektivt i dette krydspres, uden at det får personlige negative konsekvenser i form af eksempelvis stress og udbrændthed, er det vigtigt, at man er bevidst om sine egne opgaver, kompetencer og den tid, der er til rådighed.
Mange faktorer har indflydelse på, om man oplever jobbet som berigende eller som belastende – fx kan uddannelse, sparring, netværk, information og opbakning fra nærmeste leder være med til at styrke lederens psykiske arbejdsmiljø.

Formålet med denne pjece er at give nogle gode råd til de 9 største udfordringer, som FOAs ledere på ældreområdet oplever i dag. De gode råd er overordnede, og det er selvfølgelig individuelt, hvilke den enkelte har mest glæde af.
Pjecen bygger på fokusgruppeinterviews, på FOAs medlemsundersøgelse fra april 2012, samt på en undersøgelse blandt FOAs ledere i Region Sjælland fra foråret 2013.
Tak til fokusgruppen for gode input og konstruktiv dialog.

God arbejdslyst

Tal om det – tal sammen
"Kommunikation og dialog er helt centrale nøgler, hvis vi skal trives som ledere i ældreplejen."
Leder i ældreplejen

Mange FOA-ledere med stress
Hver anden leder (49 procent) føler sig i en eller anden grad stresset.
Kun 13 procent af lederne angiver, at de slet ikke føler sig stressede.
FOAs medlemsundersøgelse, april 2012

Del 1

Udfordringer

1. udfordring

Egenomsorg

Mange ledere i ældreplejen glemmer deres eget psykiske arbejdsmiljø i hverdagen. De er så optaget af at indfri de forventninger, som de mange interessenter måtte have til selve løsningen af opgaven. Det gælder forventninger dels fra borgerne, medarbejderne, de pårørende, og ikke mindst kommunalpolitikerne. Mange af forventningerne er direkte modstridende, og det kan opleves, som om det er lederens ansvar alene, at afklare og præcisere serviceniveau og kvaliteten af opgaven.
Som leder i ældreplejen må man hele tiden løse opgaver med en "dobbelt faglighed". Det vil sige, at lederen på den ene side træffer beslutninger med sin lederfaglighed, men på den anden side også må inddrage sin fag-faglighed i sine beslutninger. Disse to fagligheder kan i mange tilfælde virke modstridende, når lederen skal finde en god løsning i en given situation, da de ofte opstiller forskellige rammer for opgaveløsningen.
Som menneske er det svært at leve op til de mange forventninger, og det kan let opleves som om, man ikke er god til sit arbejde. Det er meget svært, at indfri modsatrettede forventninger som fx politiske beslutninger om nedskæringer og på samme tid borgernes forventning om flere ydelser.

"En leder skal trives for at kunne være en god leder for andre. Det er som i flyet, hvor du bliver instrueret i selv at tage iltmasken på, inden du hjælper dem, der ikke selv kan finde ud af det. Denne form for "egoisme" ligger dog ofte langt fra den selvforståelse, mange ledere i ældreplejen er opdraget med."
Leder i ældreplejen

På ældreområdet kan medarbejderstaben være meget sammensat. Ud over det fagligt uddannede plejepersonale er der også medarbejdere, som er ufaglærte eller kortuddannede, og der bliver i stigende grad ansat personale i forskellige beskæftigelsesmæssige ordninger.

En sammensat medarbejderstab med mange fagligt dygtige medarbejdere, men også med medarbejdere, som kan være udfordret i deres arbejde, stiller større krav til lederens evne til at sikre alle medarbejdere et godt arbejdsliv, og at lederen på samme tid formår at afgrænse sig i forhold til deres udfordringer og problemer. Det er en udfordrende balancegang.

Som førstelinjeledere står FOA-ledere ofte alene med en masse problemer i forhold til mange medarbejdere, der refererer direkte til dem og i forhold til de til stadighed nye opgaver.
Undersøgelse blandt 405 FOA-ledere i Region Sjælland, foråret 2013

Det kan være en ledelsesmæssig udfordring at sikre, at medarbejdernes kompetencer udvikles og udnyttes bedst muligt i en hverdag med stigende forventninger/krav til kvaliteten af servicen. Tilmed er ældreområdet ofte i spil, når der tales om besparelser og omstruktureringer.

"Det er en udfordring at få øgede krav og manglende kvalifikationer til at gå op i en højere enhed. Vi har lige undersøgt, hvor mange hjælpere, vi kan sende på efteruddannelse, og det var kun en tredjedel, der havde de nødvendige forudsætninger."
Leder i ældreplejen

Sæt rammer op for din omsorg
Det er vigtigt at kunne håndtere arbejdet professionelt og sætte klare grænser.
Som leder bør man kende sine grænser, så de ikke jævnligt overtrædes af forskellige grupper og personer i hverdagen.

Det er vigtigt at have viden om og at kunne forholde sig til andres problemer eller forventninger uden at give køb på det professionelle lederskab og dermed undgå at blive alt for involveret – så involveret, at det kan opleves som psykisk belastende.

Interne, ikke arbejdsrelaterede problemer og udfordringer påvirker ofte arbejdsmiljøet generelt og kommer let til at fjerne fokus og energi fra hovedopgaverne. Bliver linen for lang, og tager omsorgen for andre overhånd, kan det komme til at gå ud over både medarbejdernes og lederens trivsel og psykiske arbejdsmiljø.

**"Jeg er ikke deres ven. Hos mig kan man ikke lette sit hjerte gratis.
Og mine medarbejdere ved, at går de til mig, vil der altid blive handlet på det, uanset om klagen gælder noget privat eller en kollega."**
Leder i ældreplejen

Men mange ledere smider alt, hvad de har i hænderne, hvis en medarbejder har problemer. Men for stor rummelighed over for de medarbejdere, der har mange problemer, vil tappe lederen for energi og overskud. Lederen må derfor lære at balancere sin energi i forhold til medarbejderen og vise sin grænse. I stedet kan man som leder sætte sig ind i, hvordan man kan henvise medarbejdere videre til professionelle som fx psykologer, læger e.l., hvor de kan få den rette hjælp.

"Vi er en faggruppe, der er blevet lullet ind i en forestilling om, at en god leder er rummelig og altomfavnende. Mange påtager sig gerne opgaven med at løse alle medarbejdernes problemer. Det kan slide folk op, hvis ikke de har reflekteret over, hvad lederrollen indebærer og formår at sige fra."
Leder i ældreplejen

Skal der være plads til at trives i lederrollen, er det afgørende, at man er sig bevidst, at lederkasketten hele tiden indebærer at træffe valg, at prioritere og at sætte grænser. Det er samtidig vigtigt, at man som leder gør dette klart og forståeligt for medarbejderne, fx hvor ens grænse går eller hvornår det er okay at komme til lederen med problemer. På denne måde bliver der plads til både at passe på medarbejderne og på sig selv som leder.

"Mine medarbejdere sætter pris på, at jeg stiller krav og er tydelig som leder. De har råderum, men ved også, hvor grænsen går. Jeg er meget bevidst om min rolle, og at det jeg kan tilbyde som leder, er ikke at løse privatlivets problemer, men en god arbejdsplads med et godt arbejdsliv hver dag."
Leder i ældreplejen

"Når jeg giver plads til, at medarbejderne kan komme til mig, så er de også fleksible over for mig. Det fungerer fint for os, og personligt vil jeg ikke være denne gensidighed foruden. Men selvfølgelig er det en balancegang."
Leder i ældreplejen

Prioriter og uddeleger
Ledere i ældreplejen påtager sig generelt meget ansvar, og det gælder ikke kun for medarbejderne, men også i forhold til at løse opgaverne og holde et acceptabelt serviceniveau. Men der er en grænse for, hvor mange opgaver og hvor stort et ansvar, man kan påtage sig. Hvis ressourcerne er knappe og enderne ikke kan nå sammen, er det vigtigt at melde ud og sige fra, i stedet for at forsøge at nå det hele.

Udfordringen i professionel medarbejderledelse er først og fremmest at sætte egne grænser, men også at stille krav til den øverste ledelse og ikke mindst uddelegere opgaverne i stedet for selv at påtage sig det hele.

"Som leder er man ikke ansvarlig for medarbejdernes liv, kun for deres arbejdsliv."
Leder i ældreplejen

Mange offentlige ledere har svært ved at uddelegere, enten fordi de ikke har overskud til det eller ikke vil belaste andre. Men erfaringerne fra blandt andet projektet i Region Sjælland viser, at der i uddelegeringen ligger gode, uudnyttede ressourcer. Medarbejdere, der inddrages, lærer af at have fået ansvaret. Uddelegering opleves ofte af medarbejderne som en anerkendelse og som udtryk for tillid, og i hverdagen kan det betyde optimal udnyttelse af ressourcerne.

"Jeg går i skole, og jeg kan jo ikke være to steder på en gang. Så – nok mest af nød – er jeg blevet meget bedre til uddelegerer fx søgning af hjælpemidler. Og jeg oplever, at alle meget gerne vil aflaste mig. Jo mere tillid jeg viser, jo mere lyst har de, og jo bedre og dygtigere bliver de."
Leder i ældreplejen

"Hvis den leder man sammenligner sig med, har et ryddet skrivebord og altid er færdig til at gå hjem klokken 16, mens ens egne bunker altid er store, bliver man let usikker. Er man dårligere til sit job? Eller er det vilkårene, der er for dårlige? Denne sammenligning med andre er også underminerende for trivslen."
Leder i ældreplejen

Omsorgen for egen trivsel handler også om, at skaffe sig det frirum, der er behov for i løbet af arbejdsdagen. Det er vigtigt at kunne "lukke døren", afsætte tid til at planlægge og prioritere i fred og ro. Pauser er ikke spildtid, men nødvendige, hvis man skal bevare overblikket og holde til arbejdspresset.

Man skal kunne holde fri fra lederrollen og koble af, så det er muligt at fylde den nye energi på, der er behov for. Mange ledere i ældreplejen har svært ved at lave denne prioritering. De er så optaget af og engageret i deres arbejde, at både omsorgen for medarbejderne og løsning af opgaverne meget let kan kravle ind over alle døgnets 24 timer.

"Mange moderne mennesker føler sig pressede. Det hele kommer ikke fra arbejdslivet. Mange stiller generelt alt for store krav til sig selv om alt det, de skal kunne, alt det de skal nå. De skal være fantastiske forældre, ægtefæller, arbejde 90 timer om ugen. Se på dit liv, det er vigtigt at skille tingene ad for at se, hvor skoen trykker, så man kan håndtere stressen, hvor den er."
Leder i ældreplejen

Gode råd

- Vær lige så god ved dig selv, som du er ved dine medarbejdere.
- Accepter at du ikke hele tiden kan være på toppen, så holder du længere.
- Beslut hvor grænserne går mellem arbejdstid og privatliv og sluk arbejdstelefonen, når du går hjem.
- Sæt hver dag tid af til planlægning af dine opgaver – prioriter, hvad der er vigtigt at nå i dag, og hvad der kan vente til en anden dag.
- Vis dine medarbejdere, at du er der for dem – men sørg for, at medarbejderne er helt klar over, hvor du står og hvilke forventninger du har til dem, og ikke mindst hvad de kan forvente af dig.
- Erkend at der er grænser for, hvor meget du kan rumme. Du er leder for dine medarbejdere, og skal sikre den bedst mulige løsning af opgaven – ikke en personlig ven.
- Har medarbejderne store problemer, må du henvise til andre instanser, der kan hjælpe professionelt – det er også i sig selv en stor hjælp.
- Inddrag og del ansvaret med dine medarbejdere. Du får tid, de vises tillid, får kompetencer og udfordringer.

2. udfordring

Lederidentitet

Den dobbelte faglighed
Mange af FOAs ledere i ældreplejen har en baggrund som social- og sundhedshjælpere eller -assistenter og har senere efteruddannet sig til ledere. På denne karrierevej er det nødvendigt bevidst at omdefinere sin faglighed og påtage sig lederidentiteten. Det lyder måske enkelt, men for mange FOA-ledere er det et vanskeligt skifte. Deres faglighed stikker dybt, og det kan føles som et stort dilemma, hvis man som leder må tage beslutninger, der strider mod ens egen opfattelse af god faglighed.

Det er ikke usædvanligt, at ledere i ældreplejen fortsat præsenterer sig som social- og sundhedshjælper eller -assistent. Men sprogbruget er et vigtigt signal om, hvordan man opfatter sig selv og sin rolle. Ligger ledertitlen forkert i munden, kan det være et tegn på, at man måske ikke føler sig tilpas i lederrollen, og at der er behov for at finde ud af, hvorfor det skurrer.

"Mange FOA-ledere har svært ved at kalde sig ledere. Jeg har ofte oplevet, at de præsenterer sig som social- og sundhedshjælper eller -assistent. Og ofte sniger der sig endda et lille "kun" ind."
Konsulent for FOAs lederprojekt i Region Sjælland

Som mellemleder vil man altid befinde sig mellem afgørende politiske beslutninger på den ene side og udøvelse af service og medarbejderledelse på den anden. Det er en udfordrende og ofte ensom position. Forudsætningen for at trives på denne post og foretage de gode valg, er, at man er til stede i lederrollen og står ved de beslutninger, man skal tage.

At være leder indebærer blandt andet, at man ikke længere er en del af kollegaskabet blandt medarbejderne. Det kan godt være hårdt, at man ikke længere hører til på samme måde, som før man blev leder. Men det er nødvendigt at tage sit valg på sig, hvis man skal trives i en position, hvor man både skal være professionel faglig leder, sikre gode arbejdsforhold for medarbejdere, og samtidig engang imellem være den, der skal stå bag ubehagelige beslutninger.

Da mange ledere rekrutteres fra "egne rækker", er det ofte nødvendigt med uddannelse i håndtering af lederrollen. Det er vigtigt, at den enkelte leder har den viden og de redskaber, der skal til for at håndtere forventninger, krav og opgaver i lederrollen.

Stå ikke alene med ansvaret
Mange ledere i ældreplejen har ikke lederkolleger inden for rækkevidde i dagligdagen. Hvis der er ligestillede ledere, har de muligvis en anden faglig baggrund, måske opfattes de ligefrem som konkurrenter i tider, hvor der skæres ned og sammenlægges afdelinger og funktioner. Det kan derfor føles nærliggende at identificere sig med og trække på sine medarbejdere, fordi det er blandt dem, man har sin hverdag. Men det er vigtig, at lederen hele tiden husker på, at der er tale om et ledelsesforhold, hvilket betyder, at der er forskellige interesser på spil. Et personligt og tæt forhold mellem leder og medarbejdere kan skabe utilsigtede problemer.

Hver fjerde leder – eller 27 procent – modtager ledercoaching. Lederne med personaleansvar for mange medarbejdere modtager i højere grad ledercoaching end ledere med personaleansvar for få medarbejdere.
FOAs medlemsundersøgelse, april 2012

Dialog og kommunikation er centrale begreber i al trivsel, og det gælder også i forhold til at skabe sig sit ståsted som leder. Nogle kommuner tilbyder deres ledere coaching, hvor lederrollen kan skærpes og udvikles.

Knap 7 ud af 10 ledere – eller 69 procent – indgår i et ledernetværk. Ledere med personaleansvar for mange medarbejdere indgår oftere i ledernetværk end ledere med personaleansvar for få medarbejdere.
FOAs medlemsundersøgelse, april 2012

Professionel sparing kan være en stor støtte i arbejdet med at skabe og udvikle sin lederidentitet. Men alle mennesker har desuden behov for ligeværdige samtalepartnere eller netværk, hvor udfordringer og problemer kan vendes fordomsfrit. For ledere i ældreplejen er det derfor vigtigt også at opsøge eller skabe relevante lederfora, måske på tværs af arbejdspladser eller kommunegrænser.

Gode råd

- **Sørg for at få de redskaber og kompetencer, du oplever som nødvendige for dig, for at håndtere lederrollen.**
- **Tilbyder din kommune coachingforløb, så benyt dig af tilbuddet.**
- **Hvis du har et godt forhold til din nærmeste leder, så brug ham eller hende som sparringspartner i dagligdagen.**
- **Opsøg kollegiale netværk – også gerne uden for egen arbejdsplads – hvor du kan vende spørgsmål og svære beslutninger med ligesindede. Eksisterer det ikke i forvejen, så tag selv initiativ til at skabe netværk**

3. udfordring

Ledelsesrum

Begrebet "ledelsesrum" bruges ofte til at beskrive muligheder og begrænsninger i ledernes handlefrihed. Er grænserne for handlemulighederne ikke klart defineret, svingende eller udflydende, bliver man meget let usikker, og med usikkerheden følger både dårligere ledelse og risiko for stress.

66 procent af de ledere, der oplever at have et dårligt arbejdsmiljø oplyser, at et uklart defineret ledelsesrum er en af årsagerne hertil.
FOAs medlemsundersøgelse, april 2012

Friheden til at handle som leder i ældreplejen er påvirket af rigtigt mange forskellige faktorer. Den økonomiske og politiske virkelighed sætter automatisk nogle grænser. Men herudover er der rigtig mange grupper, der har forventninger og krav til lederen og til den ydelse, de forventer og derfor også medvirker til at definere rammerne for ledelsesrummet – Fx borgere, pårørende og medarbejdere.

Klare og veldefinerede rammer for ledelsesrummet sikrer, at arbejdstiden udnyttes hensigtsmæssigt, og at lederen kan arbejde mere frit og ikke tage ansvaret for ting, som burde ligge på andres bord.

"Bliver man presset fra mange sider i sit ledelsesrum, griber man let til kontrol. Kontrol opleves umiddelbart som et mere effektivt og "trygt" styringsværktøj end fx at tro på det bedste i folk. Kontrol for kontrollens skyld kan blive en stor belastning."
Leder i ældreplejen

Er man som leder angst for ikke at slå til eller måske endda at miste sit job, er man tilbøjelig til ikke at fylde sit ledelsesrum helt ud eller udvikle det, som man gerne vil. Man fristes så ofte til at erstatte de kreative, åbne løsninger med det, man er helt sikker på og tryg ved. Det betyder måske, at man hellere forholder sig til reglerne, end man tager en snak med sin nærmeste ledelse om urimelige belastninger eller med den medarbejder, der tydeligvis har nogle problemer.

"Bliver man presset i sit ledelsesrum, kravler man ned i "maskinrummet" og sætter fx hellere hakker ved sygefravær, end man guider en medarbejder, der er lidt for ofte syg. Uklare rammer indsnævrer udsynet, og det er jo ikke tilfredsstillende for nogen."
Leder i ældreplejen

Ligesom ledelsesrummet kan blive for snævert, kan det også blive alt for udflydende. Skal man trives som leder, skal man således både have mulighed for og tryghed til at fylde ledelsesrummet ud og sige fra, hvis der bliver hældt for meget på. Et defineret ledelsesrum er også en klar ansvarsfordeling, hvor det er o.k. at sige fra, hvis opgaverne bare hober sig op,

Gode råd

- **Sørg for jævnlige møder med egen chef, hvor der er mulighed for bl.a. at drøfte rammerne for din ledelse. I får i fællesskab og løbende afklaret forventningerne og rammerne for din ledelse.**
- **Find ud af hvilke kompetencer hos dig selv, det er vigtigst at styrke i forhold til eventuelt at øge dit ledelsesrum.**
- **Marker rammerne for dit ledelsesrum, så det er tydeligt både for dig selv, din leder, medarbejdere og brugere – hvad du tager dig af, og hvad der må afklares andre steder.**

4. udfordring

Samarbejde med egen leder

I ældreplejen er det den daglige leder, som skal føre de beslutninger ud i virkeligheden, som politikere og øverste ledelse træffer. Derfor er det også denne leder, som ofte kommer til at stå på mål for disse beslutninger og konsekvenserne af dem i forhold til såvel medarbejdere, borger, pårørende som andre samarbejdspartnere.

60 procent af de ledere, der oplever at have et dårligt arbejdsmiljø oplyser, at manglende hjælp og støtte fra nærmeste leder er en af årsagerne.
FOAs medlemsundersøgelse, april 2012

For at trives i denne position er det vigtigt, at man har den nødvendige information, de rigtige kompetencer samt opbakning og støtte fra politikere, den øverste ledelse og ikke mindst fra sin egen nærmeste leder.

Knap 4 ud af 10 ledere – eller 38 procent – diskuterer ikke deres psykiske arbejdsmiljø med deres nærmeste leder.
FOAs medlemsundersøgelse, april 2012

Godt samarbejde med den nærmeste leder er med til at skabe den nødvendige tryghed og sikre, at kommandoveje og ansvarsfordeling altid er krystalklare. En god dialog, hvor man aktivt og kontinuerligt inddrages, og gerne er med til at finde løsningerne, er et godt og konstruktivt udgangspunkt for ledelse.

Mange af ældreplejens ledere oplever, at de ofte ikke inddrages, men blot modtager en mail på tre linjer, når der på et andet niveau i organisationen er taget en beslutning. Det er ikke tilfredsstillende og er med til at underminere lederens handlemuligheder og belaster i særlig grad det psykiske arbejdsmiljø, idet hele baggrunden, forklaringerne og konsekvenserne ikke er beskrevet, så det konstruktivt kan føres ud i livet. Hvis lederen ikke reelt har været inddraget i processen, er det meget svært at føre beslutningerne ud i livet og at give de nødvendige forklaringer og informationer til medarbejderne.

"God ledelse på alle niveauer er meget afgørende. Som mellemleder oplever jeg mig selv som et filter mellem den øverste ledelse, de politiske beslutninger og mine medarbejdere. Det filter skal passes og plejes, ellers ryger alt jo bare ufiltreret videre til medarbejderne."
Leder i ældreplejen

Som nævnt er ældresektoren et af de områder i samfundet, der oplever de største og hyppigste forandringer. Denne virkelighed stiller selvfølgelig store krav til den enkelte leder, og skal man kunne levere god ledelse, forudsætter det, at skiftende opgaver, ansvar og ressourcer jævnligt afstemmes. Kommunikationen med den nærmeste leder er således afgørende for, at ledelsesrummet passer til opgaverne, og at der er den nødvendige balance, så det ikke er arbejdspresset eller uklare prioriteringer, der underminerer en leders psykiske arbejdsmiljø.

"Fire gange om året kommer min leder ud og sammen gennemgår vi arbejdspladsen, det faglige, medarbejdere og opgaveløsninger. Dialogen giver en gensidig forventningsafklaring, men den giver mig også tryghed, og jeg føler mig anerkendt og set som leder."
Leder i ældreplejen

Der er stor forskel på, hvordan man på de enkelte arbejdspladser formaliserer samarbejdet mellem ældreplejens leder og dennes nærmeste leder.
Mange oplever, at kontakten er alt for sparsom og savner muligheder for, at der også er fokus på lederens egen trivsel og psykiske arbejdsmiljø.

Mange har tæt operativ dialog med nærmeste chef – men ikke taktisk eller strategisk. Eksempelvis afholdes kun i mindre grad MUS med ledere, og lederne er ikke trænet i at markedsføre sig selv og det store arbejde, de udøver.
Undersøgelse blandt 405 FOA-ledere i Region Sjælland, foråret 2013

Mange steder gennemføres der ikke MUS-samtaler med lederen. Det kan være med til at øge følelsen af at stå alene ikke kun med de daglige opgaver, men også med sin egen udvikling og trivsel.

Mange steder mangler et forum, hvor et personligt og fagligt perspektiv i forhold til fx kompetenceudvikling og afklaring af fremtiden, kan diskuteres.

Ikke mindst er det meget få steder, der gennemføres Arbejdspladsvurdering (APV) separat for lederne. De bliver som regel slået sammen med medarbejdernes APV, hvilket betyder, at de ledelsesmæssige arbejdsmiljøproblemer ikke synliggøres, og at der heller ikke handles på dem.

Gode råd

- Stil krav til din nærmeste leder – om dialog og sparring. Formaliser samarbejdet med din nærmeste leder, så der er tid til kontinuerligt både at vende praktiske opgaver og snakke trivsel og psykisk arbejdsmiljø.
- Bed om at der udarbejdes en APV for lederne på samme område og samme niveau som dig.
- Bed om MUS-samtaler, som kan åbne for en mulighed for din udvikling og fremtidsperspektiver.
- Træk på HR-afdelingen. Få sparring og supervision. Det er deres opgave at sikre og fjerne forhindringer for god ledelse.

5. udfordring

Samarbejde med andre

Som leder i ældreplejen har man mange samarbejdspartnere. Foruden ledelse og medarbejdere, skal dialogen med borgere, pårørende og andre sektorer også være velfungerende.

Kommunikationen mellem den primære og den sekundære sundhedssektor kan være en af de store udfordringer. Korte indlæggelsestider betyder, at ældreplejen ofte modtager borgere, der stadig er meget syge, når de udskrives og har brug for umiddelbar hjælp eller pleje. Er dialogen med hospitalet dårlig, kan det indebære uforudset arbejde og i værste fald en ringere hjælp til den pågældende borger.

"Når hospitalet pludselig uden varsel har udskrevet en borger, som måske både skal have hjælpemidler og pleje, fredag eftermiddag, ja, så er der lige tre ekstra arbejdstimer, som går fra familien, for det skal jo løses. Det manglende samarbejde er meget frustrerende."
Leder i ældreplejen

Samarbejdet med egen leder, er et vigtigt fundament. Er samarbejdet internt i organisationen dårligt, kan det være vanskeligt selv at være den gode leder, man gerne vil være. Dertil kommer, at samarbejdet med den øvrige ledelse kan have et element af konkurrence, der kan presse en i forvejen klemt leder.

"Der er mange konkurrenceparametre i hverdagen, en af dem kan fx være registrering af ansigt til ansigt-tid. Det bliver man som leder målt på. Vi afleverer rapport hver tirsdag, og deri ligger da et konkurrenceelement, som kan være lidt opslidende."
Leder i ældreplejen

Et dårligt samarbejde med pårørende, der måske ikke vil acceptere de muligheder, man kan tilbyde, kan udløse store problemer, hvad enten det er klager til medarbejderen, lederen eller til toppen af systemet.

Der er mange følelser i spil, når man arbejder med mennesker. De pårørende ser gerne at der er tid til deres nærmeste. Tid er ofte en mangelvare og god kvalitet i ydelsen et ønske for både leder, plejer, borger og pårørende, og det er rigtig svært at forklare, at forventninger kan være svære at indfri, og at bugetter og økonomi kan sætte begrænsninger for ydelserne. Pårørende kan reagere med vrede eller blive meget kede af det i afmagt, og det kræver en professionel tilgang til dialogen fra både lederens og medarbejderens side.

Ledere i ældreplejen siger, at sådanne situationer er en af de udfordringer, som virkelig kan presse deres eget psykiske arbejdsmiljø. De beskriver, at de ofte står i en situation, hvor de på den ene side godt kan forstå og er enig i borgernes frustration, men på den anden side ikke har midler og mulighed for at løse opgaven tilstrækkeligt.

"Utilfredse pårørende kan lægge et massivt pres. Man ved jo godt, at det muliges kunst måske ikke ser ud af meget. Det er frustrerende at få klager over noget, man ikke kan gøre noget ved, og så tager det af den dyrebare tid til de egentlige opgaver."
Leder i ældreplejen

**"Pårørende oplever jo magtesløshed. Men smider de den over på medarbejderne og lederen, kan de splitte en hel gruppe ad og lægge arbejdsmiljøet ned.
Og hvis vi prøver at skærme medarbejderne ved fx at lade dem skiftes lidt til at komme i et hjem med store belastninger, ja så kommer klagerne fra pårørende: "Nu har der været syv forskellige på en uge."**
Leder i ældreplejen

Tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter er nogle af de samarbejdspartnere lederen har, som i det daglige kan være med til at skabe gode arbejdsvilkår. Det er vigtigt, at der løbende er et godt samarbejde, da disse to medarbejderrepræsentanter kan være gode sparringspartnere, og eventuelt være med til at finde gode løsninger.
Tillidsrepræsentanter kan fx være gode sparringspartnere ved svære samtaler og arbejdsmiljørepræsentanterne kan hjælpe i forbindelse med APV. De har begge en stor viden inden for deres felt, og de har kendskab til, hvor der kan søges yderligere råd og vejledning, fx I FOAs lokale afdeling og på nettet.

"Jeg har en månedligt samtale med tillidsrepræsentanten, hvor vi snakker om, hvad der rør sig "derude". Det er givende for os begge."
Leder i ældreplejen

Gode råd

- Sørg for en god kommunikation med din nærmeste leder. Formaliser jeres møder, så du jævnligt har mulighed for sparring om både praktiske udfordringer og dit eget psykiske arbejdsmiljø.
- Træk på tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. De kan være rigtig gode sparringspartnere i hverdagen.
- Sørg for at du har viden og kompetencer til at håndtere dialogen med pårørende, og vær helt afklaret med din argumentation.
- Sørg for at du har et netværk med ledere i samme båd som dig, hvor i kan vende og forholde jer til samarbejdet med de mange grupper og interessenter på ældreområdet.

6. udfordring

Loyalitet

Loyalitet over for arbejdsplads og arbejdsgiver er en helt afgørende egenskab for en leder. Men loyalitet kan også være noget af det, der belaster det psykiske arbejdsmiljø allermest. Det kan være svært at være loyal, hvis man er uenig i, ikke forstår eller ikke er inddraget tilstrækkeligt i forhold til de beslutninger, der tages politisk eller ledelsesmæssigt.
Ofte er det billede, som lederen har af, hvad beslutningerne betyder i praksis, ikke det samme, som beslutningstagerne har.

"Skal jeg loyalt kunne udføre svære beslutninger, er jeg nødt til at have de rigtige informationer og argumenter. De tre linjer, der nogle gange følger med en politisk beslutning, er måske ikke nok. Med indsigt og viden bliver det alt andet lige nemmere at forklare andre, hvad der sker, og hvilke konsekvenser det har – også selv om jeg måske ikke er enig."
Leder i ældreplejen

Et forringet serviceniveau, besparelser, fyringer, omstruktureringer – som leder skal man ofte loyalt udføre beslutninger, som i praksis betyder forringet serviceniveau, forringet kvalitetsniveau, forringelser for arbejdsmiljøet omkring medarbejderne mv. Oveni er man også ofte den person, der skal tage imod og loyalt forsvare, når pårørende eller borgere er utilfredse med serviceniveauet.

Ind imellem kræver loyaliteten endog, at man skal være med til at udføre beslutninger, som i sidste ende kan skade en selv. Udmelding om udlicitering er et eksempel på, at man som leder selv er i spil, og at konsekvensen måske kan blive, at man selv mister sit arbejde.

Det kan være svært at skabe et forhold til medarbejderne som bygger på anerkendelse, respekt og tillid i situationer, hvor der er tale om omstruktureringer, nedskæringer, eller hvis de nu skal løbe stærkere, bliver alt for pressede og i realiteten har svært ved at udføre deres arbejde fagligt forsvarligt.

De fleste offentlige ledere kender til loyalitetskonflikterne. Det kan gøre oprigtig ondt og være ualmindeligt svært ift. medarbejderne, når det er de ubehagelige beslutninger, der skal tages og føres ud i praksis.

I situationer, hvor der skal skæres i budgetterne, føler mange ledere sig alene med loyalitetskravet i forhold til arbejdsgiverne. De mangler et forum af ligesindede, hvor de kan vende dette dilemma.
Undersøgelse blandt 405 FOA-ledere i Region Sjælland, foråret 2013

Loyaliteten over for sig selv er måske den sværeste udfordring af dem alle. Som tidligere nævnt, er det vigtigt at finde sin balance som leder, så man både kan udføre arbejdet godt og samtidig være tro mod sig selv. Det kræver nogle gode lederkolleger, man kan læne sig op af, og som man kan sparre med i de svære situationer og på den måde blive mere afklaret om egne grænser og forventninger i jobbet.

"Man skal hele tiden huske sig selv på, at det jo bare er et arbejde."
Leder i ældreplejen

Noget af det, der er mest ødelæggende for trivsel og psykisk arbejdsmiljø er, hvis man overskrider sine egne grænser, ikke længere kan stå inde for det arbejde, man skal udføre. Sker det, kan det blive nødvendigt at spørge sig selv, om man er på sin rigtige hylde, om man stadig har hjertet med, om man er ansat i den rigtige rolle i, den rigtige organisation.

Gode råd

- **Stil krav om at du løbende er inddraget/informeret om beslutninger, der har betydning for din ledelse. Det er lettere at være loyal, hvis du er inddraget og oplever en sammenhæng mellem beslutningerne og din udførelse af dem.**
- **Sørg for at du har mulighed for at sparre med dine lederkolleger. Det giver mulighed for at høre flere sider af samme sag, forskellige vurderinger og ikke mindst refleksion på dine egne følelser og oplevelser.**
- **Hvis dine medarbejdere skal være loyale overfor dig, skal du kunne give dem ordentlige svar på spørgsmål i svære situationer.**

7. udfordring

Kompetencer under pres

Uddannelse og opkvalificering er på samfundets dagsorden – for medarbejdere på alle niveauer. Der er øgede krav til kvalitet og mere effektiv ældreservice, samtidig med at ældreplejen må håndtere mere skrøbelige borgere og dermed komplicerede problemstillinger. Alt sammen stiller det løbende krav til udvikling af ledernes kompetencer. Man må løbende uddanne sig, hvis man skal holde sig ajour og beholde sit lederjob.

"Det er jo smadderflot, at man tilbydes en virkelig god uddannelse. Men hvis ikke der er mulighed for eller tid til at udmønte bagefter, bliver det jo meget let indkapslet viden. I stedet for at være denne fine anerkendelse af eller investering i lederen, bliver det for mange bare en ekstra belastning. Det er jo synd."
Leder i ældreplejen

Mange af ældreplejens ledere føler sig ofte mere pressede end begejstrede, når det besluttes, at nu skal lederne opkvalificeres, og at det i øvrigt forventes, at alle medarbejdere tager mere uddannelse/kurser. Det betyder, at der skal planlægges endnu hårdere, og da der ofte ikke er afsat tid i forvejen til udvikling og efteruddannelse, presser det på ydelserne til borgerne, vagtplanerne mv.

"Mange ledere oplever jo, at det kan de ikke magte, vel vidende at det har konsekvenser, hvis de siger nej tak. Men vi skal jo stadig væk lægge en fuld arbejdsindsats ved siden af uddannelsen, og mange tabes på gulvet. "
Leder i ældreplejen

I en sektor, hvor der er pres på ydelserne kan det mærkes, når nogle – både ledere og medarbejdere – må trækkes ud af vagtplanerne for at koncentrere sig om efteruddannelse/kurser. For lederne kommer tilbuddet om diplomuddannelser osv. derfor let til at føles som en ekstraopgave, for selvom man kan uddelegere nogle arbejdsopgaver, skal der stadig ledes, mens man sidder på skolebænken.

"For første gang i mit liv har jeg mærket en snert af stress, jeg har prøvet at ligge vågen, det har jeg aldrig gjort før. Jeg er i gang med en diplomuddannelse. Det er spændende og min leder bakker mig op. Jeg er hjælperuddannet og får nu en uddannelse, der også øger mine chancer for at få et andet job. Det er vildt anerkendende. Men jeg skal stadig passe mit arbejde og have tid til familien. Presset er nok lidt for stort."
Leder i ældreplejen

For manges vedkommende har de ikke siddet på skolebænken i en del år, og for mange kan det opleves som svært at gå i gang med en uddannelse.

"For mange ledere, er det mange år siden, de har siddet på skolebænken, og tilbuddet følges sjældent af et tilbud om at blive uddannelsesparat igen. Og det betyder jo, at man må bruge en masse ekstra tid bare på at gå i krig med det nye stof. Vi er ikke højtuddannede i forvejen. Det er en belastning for lederens psykiske arbejdsmiljø, og mange siger simpelthen fra."
Leder i ældreplejen

Selvom uddannelsesforventningen som udgangspunkt er en enestående mulighed for den enkelte leder til at blive dygtigere og desuden åbner for nye muligheder for at søge andre jobs, opleves det af mange som et ekstra – meget stort – krav, en belastning. Og når man ikke samtidig tilbydes arbejdsmæssig aflastning, kan det endog opleves som manglende anerkendelse af den store indsats, lederne udfører, når uddannelse bare bliver hældt oveni ledelsesarbejdet.

"Problemet er, at alle skal uddannes på samme tid. Hvem skal aflaste, hvis kollegaen også er på uddannelse? Man bliver jo nødt til at acceptere, at hjernen lægges et andet sted for en tid. Det er ikke tilfredsstillende, men virkelighed for mange mellemledere i disse år."
Leder i ældreplejen

Hertil kommer, at mange kommuner indgår i en lang række udviklingsprojekter, og det kan være belastende at få alle de daglige opgaver og ydelser til at hænge sammen med nye projekter og forsøg. Det forventes, at der stilles både ledelse- og personaleressourcer til rådighed. I en arbejdsdag, der i forvejen er presset, er udviklingsprojekter ikke altid velkomne, og mange oplever, at det ikke er altid, målet med projekterne står krystalklart.

Gode råd

- Sørg for at du og dine medarbejdere er inddraget i nye projekter og kræv evt. kompensation.
- Stil krav om løbende efteruddannelse i takt med omstruktureringer, nedskæringer og udvikling i dit arbejdsområde – alt lige fra it, redskaber til håndtering af omstruktureringsprocesser osv.
- Tag initiativ til at mødes med ledere i samme situation som dig og eventuelt snakke med nogen, der allerede har taget uddannelsen. Det er ofte en hjælp at sparre med nogen.
- Lav klare aftaler med din nærmeste leder, så der er accept af, at efteruddannelse tager tid og ressourcer fra dine nuværende arbejdsopgaver.
- Inden du starter efteruddannelse, overvej om der opgaver, du kan uddelegere til en eller flere medarbejdere.

8. udfordring

Forventninger

Man måles og vejes som leder, og det kan opleves som et stort pres i hverdagen. Der er stor forskel på mennesker, også når man arbejder som leder. De synlige ledere har lettere ved at gøre opmærksom på sig selv og det, de præsterer. Men man kan sagtens være en supergod leder, selvom man ikke er så synlig eller god til at manifestere sig og råbe højt.

"Når man ikke kan få hverdagen til at hænge sammen og man ikke kan leve op til måltallene, hvis skyld er det så? Er det mig som leder, der ikke er dygtig nok, eller er det målene der er uopnåelige?"
Leder i ældreplejen

Det er vigtigt, at man er helt klar over hvilke forventninger, der er til de mål, man skal opfylde som leder, og at forventninger og kompetencer er afstemt med den nærmeste leder. Hvor er grænserne og hvor er mulighederne? Er ledelsesrummet ikke afgrænset, kan det være svært at gennemskue, hvilke opgaver der skal løses, og hvordan man skal prioritere i arbejdsopgaverne.

Dårlige samarbejdsrelationer og uklare kommandoveje mellem de forskellige ledelseslag skaber uklare forventninger. Det er vigtigt som leder i ældreplejen at erkende, at forventningerne både er af politisk og faglig karakter. Hvis man er meget optaget af, at fagligheden skal være i orden, og glemmer at den politisk-strategiske del også spiller en stor rolle, farer man let vild i lederrollen. Det er ikke altid til at gennemskue, og derfor er det vigtigt med en god relation til den nærmeste leder, hvor man frit kan drøfte de politiske-strategiske krav og udmeldinger. Eller hvis det ikke kan lade gøre, så søg ind i et netværk med ledere fra samme områder hvor der er mulighed for sparring.

Som tidligere nævnt kan det være meget svært at leve op til forskellige forventninger til kvalitet i ydelserne, serviceniveau, medarbejderne forventninger mv. Mange ledere oplever, at der er stor forskel på de krav, der er til ydelserne og de ressourcer, der i praksis er tilrådighed, og det kan opleves som et stort pres, hvis ens egne forventninger til at levere en faglig god pleje og omsorg ikke kan lade sig gøre i de givne rammer.

Mange ledere er i disse år også presset af en fremtid, ingen kender. Hvilke forventninger ligger forude? Hvordan ruster man sig til dem?
Kortere liggetid på hospitalerne, som i realiteten flytter mere af det sygeplejefaglige fra hospitalerne til bl.a. ældreplejen, kan betyde nye opgaver og nye krav til lederens kompetencer i fremtiden.

For ledere, der fx har en uddannelse som social- og sundhedshjælper, kan det være en bekymring, hvorvidt man også fremover vil kunne leve op til kravene, eller om man vil blive erstattet af faggrupper med en længere uddannelse.

Udviklingen i arbejdsudbuddet har også betydning. Når der er flere ledige ledere, bliver det let traditionelle kvalifikationer som fx uddannelsens længde, der kan blive afgørende for, hvem der ansættes i lederstillinger – måske på bekostning af de gode lederegenskaber. Det kan være et stort pres både personligt men også arbejdsmæssigt at kaste sig ud i videreuddannelse.

Omstruktureringer i kommunerne indebærer også besparelser på ledelsesniveau. Afdelinger lægges sammen og mellemledere fyres. Og her bliver det let de målbare kvalifikationer, der bliver udslagsgivende for valget mellem, hvem der skal blive, og hvem der skal fyres.

71 procent af de ledere, der oplever at have et dårligt arbejdsmiljø angiver pres for at leve op til arbejdspladsens forventede serviceniveau som en af årsagerne.
FOAs medlemsundersøgelse, april 2012

Gode råd

- **Indstil dig på løbende efteruddannelse.**
- **Stil krav om løbende efteruddannelse.**
- **Sørg for at du har et eller flere ledernetværk, med forskellige mål. Netværk er gode til sparring og drøftelser men også gode, hvis man står til afskedigelse og har brug for et andet job.**
- **Vær ikke nervøs for at stå frem med alle dine kvalifikationer, tidligere arbejdsopgaver, mål du har indfriet, medarbejdertilfredshed mv.**

9. udfordring

Tiden

Tid er en mangelvare på mange niveauer i ældreplejen. For mange ledere betyder omstrukturering hele tiden flere nye opgaver, uden at der nødvendigvis er andre, der forsvinder. Det er de færreste ledere, der kan holde en såkaldt almindelig arbejdsdag.
Hvordan man tackler tidspresset, om man trives med at have travlt og er god til at sikre, at der også er plads til privatliv, er meget forskelligt.

40 procent af de ledere, der oplever at have et dårligt arbejdsmiljø oplyser manglende tid til at udføre arbejdsopgaverne som en af årsagerne.
FOAs medlemsundersøgelse, april 2012

Tidsforbrug og prioritering af tidsforbruget til de forskellige opgaver er en vigtig faktor i ledernes psykiske arbejdsmiljø. Fleksibiliteten, der følger med lederjobbet, kan være en stor fordel, og det er meget individuelt, hvordan man helst tilrettelægger sin arbejdstid, men ansvaret stiller også krav til den enkelte. For mange ledere er overarbejde blevet en del af lederjobbet, men uanset om man er leder eller medarbejder, skal der være sammenhæng mellem den tid der er til rådighed og de opgaver, der skal varetages.
Men i og med man selv har ansvaret for tilrettelæggelsen af arbejdstiden, så oplever mange at det er dem selv, der ikke er i stand til at løse alle opgaverne inden for normeret tid.
Det betyder, at man som leder skal være klar over hvilke opgaver, man selv har ansvaret for, kunne sige fra, argumentere og give ansvar videre for ikke at brænde ud og gå ned med eksempelvis stress.

Vi lever i et kommunikationssamfund, er online 24-7. Det stiller ekstra krav til lederen om at afgrænse sin tilgængelighed. Det er nemt at tage det arbejde med hjem, man ikke kan nå, og det er let at kommunikere arbejdsrelateret, når børnene fx er lagt i seng. Men hvis man skal holde til et krævende lederjob, er det vigtigt at beslutte nogle grænser mellem arbejde og privatliv. Hvor de skal gå, er meget individuelt, men det handler om at være bevidst om at finde en balance, og ikke mindst kompensere for alt for meget overarbejde.

"Min telefon lukker klokken 16, og med mindre jeg er bagvagt, tager jeg ikke arbejdstelefonen. Det ved medarbejderne, så det giver ingen problemer."
Leder i ældreplejen

Gode råd

- Start hver morgen med at prioritere opgaverne, se ugen igennem. Overblik skaber ro i hverdagen.
- Hvis du har meget overarbejde i en periode, så husk at holde fri på andre tidspunkter.
- Beslut og meld ud hvornår du er tilgængelig, og hvornår arbejdstelefonen lukker.
- Sæt tid af i kalenderen, hvor du læser mail, planlægger og/eller forbereder dig til vigtige møder mv. Bloker den tid, du mener, er nødvendig, så det er dig der planlægger din arbejdstid.

Del 2

Sådan tackler du udfordringerne

Etablering af netværk mellem ledere

Arbejdet som leder/mellemleder kan til tider opleves som ensomt. Der er mange og meget forskellige spørgsmål, der løbende dukker op. Der er mange ting, man skal sætte sig ind i og vide noget om.

For at skabe nogle arbejdsvilkår, hvor den enkelte leder ikke oplever at være alene, kan etablering af netværk være en god ide. Et netværk kan skabe et godt forum for sparring og inspiration. Et netværk kan være et lille frirum, hvor man der kan tænkes "højt", afprøves ideer, og hvor hverdagsoplevelser kan blive vendt og drejet af andre kolleger i samme situation.
Det er meget forskelligt, hvad man vil opnå med et netværk. Nogle netværk etableres for at skabe rum for erfaringer og drøftelser, andre netværk er etableret for at coache hinanden på skift, andre igen for at forholde sig udelukkende til faglige emner. Det beslutter deltagerne i netværket.

Hvis I som ledere/mellemledere i ældreplejen beslutter jer for at etablere et netværk, kan det være vigtigt at afklare, om det er et, der fungerer i jeres fritid, og som I derfor selv råder og kan bestemme over, eller om det er et netværk, som arbejdsgiveren har etableret og hvor de har stor indflydelse på dagsordenen. Den lokale FOA-afdeling kan være behjælpelig med lokaler mv. og støtter jer gerne i etablering af netværk.

Et netværk betyder, at I sammen kan sætte fokus på jeres eget psykiske arbejdsmiljø og på den måde få den arbejdsglæde tilbage, der sommetider kan være på vej til at drukne i driftsopgaver. Der er mange gode grunde til at mødes i et netværk:

- **I kan dele begejstring og bekymring over ledelsesopgaven.**
- **I kan udveksle erfaringer med ligesindede.**
- **I kan udfordre og udvikle hinanden.**
- **I kan spejle hinanden som rollemodeller.**
- **I kan få støtte, når problemer truer med at tage noget af arbejdsglæden.**
- **I kan stå sammen og inspirere til fælles løsninger, ikke mindst når der sker forandringer i organisationen.**
- **I kan professionalisere jeres opgave med at udvikle og inspirere medarbejderne.**
- **I kan opleve en positiv forskel, når ledere, der er 'på vej', mødes med ledere, der har mange års erfaring.**
- **I kan få helt nye erfaringer i mødet med ledere, der har en helt anden faglig baggrund end jeres.**

Forberedelse til APV

Som forberedelse til din leder-APV kan du overveje dine egne arbejdsforhold såsom:

- Hvad er dine rammer, vilkår, relationer og udfordringer på arbejdspladsen
- Hvad påvirker dit psykiske arbejdsmiljø – din glæde ved dit job som leder?

Nedenfor er opstillet en række spørgsmål, som er gode at stille sig selv inden arbejdet med APV'en går i gang.

Tænk på politikerne, embedsmænd og direktion:

- Kender du til deres formulering af overordnede mål og rammer? Hvor klart er de formuleret?
- Hvordan er disse mål og rammer med til at bestemme målsætninger, som din nære organisation skal leve op til? Hvordan er de med til at styre rammerne for kvaliteten af det faglige arbejde og ressourcerne?
- Hvordan er dine muligheder for at påvirke rammerne?
- Hvor fri oplever du dig i forhold til mål og rammer?

Tænk på dine relationer til nærmeste ledelse i forvaltning, center eller lignende:

- På hvilken måde får du støtte og opbakning?
- På hvilken måde stilles der ressourcer til rådighed for din udvikling som leder?
- Hvor klar er ansvarsfordelingen mellem de opgaver, du skal løse, og de opgaver, din nærmeste ledelse skal løse?
- Kan du leve op til kravene?
- Vil du?

Tænk på de relationer du har til ledere på samme niveau i organisationen:

- Hvor gode er I til udveksling af erfaringer?
- Hvor gode er I til at yde hinanden kollegial sparring eller coaching?
- Hvilken type opgaver løser I sammen?
- Hvordan kan I støtte hinanden i at arbejde med at udvikle jeres psykiske arbejdsmiljø
- Er der typer af opgaver, du nødigt involverer gruppen i?
- Er du åben og tryg i gruppen? – Eller føler du dig udelukket og isoleret? Tænk på din egen arbejdsplads, din rolle som leder i afdelingen/ institutionen:
- Hvordan er dit eget råderum (tid og ressourcer) i forhold til at kunne udvikle dine lederkvalifikationer?
- Hvordan er dine muligheder for at finde en balance mellem at være personaleleder, faglig leder og administrator?
- Føler du dig somme tider isoleret i din rolle som leder?

Tænk på dine relationer til dit personale:

- Hvad kendetegner jeres samarbejde?
- Hvordan vil du beskrive din lederrolle?
- Hvordan tror du, dit personale vil beskrive den?

Tænk på brugerne, patienterne, klienterne, borgerne, børnene, de unge, de pårørende:

- Hvordan oplever du, at du som leder af arbejdspladsen lever op til deres forventninger og behov?
- Hvilke slags udfordringer giver brugergruppen dig som leder?
- Hvilke vanskeligheder?
- Hvilke glæder?

Tænk på dig selv:

- Er jeg på rette spor, er jeg på rette hylde?
- Hvilke prioriteringer tager jeg i mit liv lige nu?
- Bruger jeg mine ressourcer på en måde, jeg selv er glad for og tilfreds med?
- Hvor går grænsen mellem mit arbejdsliv og mit privatliv?
- Er jeg tilfreds med balancen?

(Inspirationskilde: APV for ledere – BUPL 2004)

Kortlægningsskema til leder – APV

Alle i ledergruppen udfylder skemaet individuelt. I kan vælge, at sætte dette skema på områdeledermøde – sætte arbejdspladsvurdering (APV) på dagsordenen.

Skemaet er opdelt sådan:

- første del vedrører rammer og vilkår for dit lederjob (din 'store organisation')
- anden del vedrører din lederrolle i din egen afdeling/institution (din 'lille organisation').

Hvert tema beskriver, om der er et stort problem for dig (rød), om problemet let kan forbedres eller ændres (gul), eller om du ser en ressource, du gerne vil fastholde (grøn)
Skemaet er taget fra hæftet "Lederens egen APV". Her præsenteres også andre metoder til APV. Se i listen over materialer sidst i hæftet.

	STOP OP Et alvorligt problem	**VENT** Et mindre problem	**KØR** Ingen problemer
Første del: Rammer og vilkår for ledelsen. Den 'store organisation'.			
1. Krav i arbejdet. Handler om dine udfordringer i forhold til at finde en balance mellem opgaverne med personaleledelse, faglig ledelse, strategisk og administrativ ledelse			
2. Information, beslutningsprocesser. Handler om kvaliteten af den information du får om fx vigtige beslutninger, der berører din egen arbejdssituation og arbejdsplads.			
3. Indflydelse. Handler om din mulighed for at påvirke afdelingens/institutionens mere overordnede rammer, bl.a. politikker, målsætninger, stillingsstrukturer m.v.			
4. Udvikling af lederkvalifikationer. Handler om din mulighed for at udvikle lederrollen og være "klædt på" til personaleudvikling, faglig udvikling, strategisk udvikling og administrativ udvikling osv.			
5. Klarhed over roller og ansvar. Handler om din oplevelse af, hvor tydelig dine kompetencer og ansvarsområder er defineret.			
6. Samarbejde med og støtte fra nærmeste chef/direktør/centerleder. Din oplevelse af at få den støtte/hjælp fra nærmeste leder, som du har brug for.			

7. Samarbejde, social støtte og kommunikation med lederkolleger. Handler om din oplevelse af muligheden for at få den støtte/hjælp fra lederkolleger, som du har brug for.			
8. Andre temaer			
	STOP OP Et alvorligt problem	**VENT** Et mindre problem	**KØR** Ingen problemer
Anden del: Din egen lederrolle i hverdagen. Den 'lille organisation'.			
9. Samarbejde og kommunikation med medarbejdere. Handler om dine forventninger til et godt samarbejde med dine medarbejdere. Din oplevelse af åben og anerkendende kommunikation på arbejdspladsen.			
10. Konflikthåndtering. Handler om, hvordan du oplever at være "klædt på" til at håndtere konflikter på arbejdspladsen.			
11. Mobning. Handler om din oplevelse af at have redskaber til at håndtere situationer med mobning på arbejdspladsen. Din oplevelse af, hvor "udsat" du er som leder.			
12. Vold og trusler om vold. Handler om, hvor ofte du skal håndtere vanskelige situationer på grund af vold? Din oplevelse af, hvor "udsat" du er som leder.			
13. Andre temaer			

Handleplan og opfølgning

Når I har fundet frem til de væsentligste problemer og I er blevet enige om, hvilke udfordringer I vil prioritere og tage op, er det næste og lige så vigtige skridt, at udforme en handleplan.

En handleplan beskriver hvad, der skal gøres af hvem, og hvornår det skal gøres. Og jo mere præcis, man kan være omkring både opgaverne og ansvarsfordelingen, jo bedre.

Men noget af det allervigtigste er, at sikre at handleplanen og de gode intentioner om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø følges op.

I skal forpligte hinanden, og gerne ved at lave en skriftlig aftale som en del af jeres handleplan. En aftale hvor man aftaler, hvad der skal følges op på, hvornår det skal ske, og hvem der har ansvaret for, at der blive fulgt op.

Når I skal udforme en handleplan og lave aftale om opfølgning kan I bruge skemaet på næste side. Har I valgt, at I vil tage fat i flere emner, kan det være en god idé at lave særskilte handleplaner for de forskellige emner. Det gør det langt mere overskueligt at gå i gang.

Emne, der skal gøres noget ved (overskrift):

Hvad er formålet?
(fx bedre kommunikation, mindre stresset hverdag, mere klarhed om arbejdsopgaverne)

Hvem deltager?

Delopgaver:

Hvad gør vi?	Hvornår gør vi det?	Hvem har hovedansvaret?

Hvornår skal vi lave evaluering og opfølgning?
På personalemøde i måned/år

Hvem har ansvar for, at emnet kommer på dagsordenen på denne dag?

Ansvaret indebærer:
(fx oplæg om, hvad der faktisk er gjort, hvad der er godt, og hvad der kan gøres om/bedre)

Materialer og links

Hæfter

"Lederværkstøjer", BAR Social- og sundhed (en serie på 4 hæfter)
1. **Lederens egen APV** – om at kortlægge og udvikle lederens eget psykiske arbejdsmiljø
2. **Tag lederfrakken på** – om at udøve autoritet og finde sin personlige lederrolle
3. **Ledercoaching** – om coaching som metode og om at vælge sin egen coach
4. **Ledere i netværk** – om at etablere og udvikle netværk med andre ledere

"7-9-13", FOA – Fag og Arbejde

"Stress kan forebygges", FOA – Fag og Arbejde

"Vold på arbejdspladsen", FOA – Fag og Arbejde (en serie på 4 hæfter)
1. **"Fakta og information"** – om lovgivning, aftaler og diverse undersøgelser
2. **"Forebyggelse"** – om hvordan voldsepisoder på arbejdspladsen kan forebygges
3. **"Når skaden er sket"** – om anmeldelse og opfølgning
4. **"En undersøgelse af vold blandt FOAs medlemmer 2008"** – opsamling af resultater.

"Ledelse uden grænser", Væksthus for ledelse

Hjemmesider

www.foa.dk

www.lederweb.dk

www.personaleweb.dk

www.etsundtarbejdsliv.dk

www.vaeksthusforledelse.dk

Noter

Ledernes arbejdsopgaver

… **Vagtplaner** ● Lønrapportering ● Ferieplanlægning ● **Omsorgssamtaler** ● Tjenstlige samtaler ● Ansættelser ● Telefonbetjening ● Bestilling af hjælpemidler ● Skrive notater ● Bestilling af mad ● **Visitation af hjælpemidler** ● Indflytningssamtaler ● Udarbejdelse af rapporter ● Ledergruppesamtaler ● MED/LU-møder ● **Velfærdsteknologi** ● Personaleledelse ● Konfliktløser ● Samtale med borger/pårørende ● **Føre politiske beslutninger ud i livet** ● Ledersparring ● Personalemøder ● Besvare mail ● Vagtdækning ved sygdom ● Socialrådgiver ● **MUS/GRUS/LUS-samtaler** ● Afskedigelser ● It-introduktion ● Planlægning ● Styring ● Være synlig ● Borgermøder ● **Faglig vejledning** ● Økonomistyring ● Borgerlister ● Klagebesvarelser ● Visitation ● Uddannelsesplanlægning/tilmelding ● **Morgenmøder** ● Projektmøder ● Strategimøder ● Opfølgningssamtaler ● Small talk ● Kursus-planlægning/tilmelding ● Teamledermøder ● Økonomimøder ● **Møde med praktikelever** ● Kommunalt tilsyn ● **Bygningstilsyn** ● Byggetilsyn ● Personale indstilling ● Ledelsestilsyn ● Arbejdsmiljøtilsyn ● Levnedsmiddeltilsyn ● Embedslægetilsyn ● Administration ● Intro af nye medarbejdere/elever ● **Ferieregnskab** ● Fraværssamtaler ● Planlægning af møder ● **Refleksion fra møder** ● Referatskrivning …

FOA
FAGOGARBEIDE

Staunings Plads 1-3
1790 København V

Tlf.: 46 97 26 26
www.foa.dk