



Idékatalog om Velfærdsledelse i Tønder kommune

Udarbejdet på baggrund af projekt Velfærdsledelse i Pleje & Omsorg 2011-2012

Indhold i denne publikation

Projekt Velfærdsledelse	1
Kvalitet og effektivitet	2
Optimering af kvalitet og effektivitet	3
Nytænkning og kreativitet	4
Udvikling af nytænkning og kreativitet	5
Trivsel og arbejdsglæde	6
Fremme af trivsel og arbejdsglæde	7-9
Få mere viden	10-11



Projekt Velfærdsledelse

Ideerne i dette idékatalog er udviklet i et samarbejde mellem ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter i Pleje & Omsorg, Tønder Kommune, og chefkonsulent fra PreviaSundhed, Krista Ebsen Blaabjerg. Fire distrikter i Pleje & Omsorg har i perioden december 2011 til juni 2012 samarbejdet med PreviaSundhed om at fremme god Velfærdsledelse i hjemmeplejen. FOA har medfinansieret projektet for at fremme fokus på velfærdsledelse og for at få udviklet metoder til bedre velfærdsledelse.

Velfærdsledelse handler om, at ledere og medarbejdere skal have rammer for personlig og faglig handlekompetence i hverdagen. I projekt Velfærdsledelse blev der fokuseret på at udvikle handlekompetence inden for tre emneområder: 1) Kvalitet og effektivitet, 2) Nytænkning og kreativitet og 3) Trivsel og arbejdsglæde. Lederne og deres medarbejderrepræsentanter var selv med til at beskrive emnerne, og satte dermed selv præg på, hvilke temaer og metoder, der blev omdrejningspunktet for projektet. I kataloget får du smagsprøver på, hvad velfærdsledelse i praksis handler om.

Kvalitet og Effektivitet

Hvad handler kvalitet og effektivitet om? Ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter fra Pleje & Omsorg har sat deres ord på, hvad det handler om, og hvad der er vigtigt for dem.

Om kvalitet og effektivitet

Hvis vi skal forbedre kvalitet og effektivitet, så skal vi ændre på vores fejlkultur. Vi skal være mere åbne om fejl, så vi selv og andre kan lære af dem.

Konkret idé:

Tag en runde med "fejl, vi blev klogere af" ved et afdelingsmøde af og til.

For at borgeren kan være i centrum - og dermed få høj kvalitet i sine ydelser—er det vigtigt, at vi arbejder tæt sammen på tværs af faggrupper.

Konkret idé:

Lederne i samarbejdende faggrupper kan 1-2 gange i året finde et emne, som alle de involverede faggrupper har stor interesse i. Der kan afholdes en workshop om emnet, hvor arbejdsopgaver beskrives, herunder hvordan løsningen af opgaverne udføres i det bedst mulige samarbejde mellem faggrupperne.

Det er vigtigt, at lederne, arbejdsmiljørepræsentanterne og tillidsrepræsentanterne får informeret om og drøftet nye tiltag med de ansatte, så der opnås ejerskab i personalet.

Konkret idé:

Husk at hænge nyheder op på opslagstavler. Endnu vigtigere er det løbende at have tillidsrepræsentantens og arbejdsmiljørepræsentantens punkter på dagsordenen, så der bliver informeret grundigt om nye tiltag, og så de kan drøftes. Det er også her, at repræsentanterne og lederen får input de kan gå tilbage til centrale udvalg og ledergrupper med.

Rammerne er stramme i dag, så der opstår let gnidninger mellem medarbejderne. Det er helt afgørende, at vi hjælper hinanden, og at vi har en god omgangstone. Det er samtidig vigtigt, at vi tror på vores egen faglige og personlige dømmekraft. Ellers kan vi ikke give borgerne en god service. Både omgangstonen og den faglige selvtillid bliver vi nødt til at sætte ord på løbende – både ved møder og i dagligdagen.

Konkret idé:

Husk at spørge ind til hinandens arbejde, og husk at fortælle om de udfordringer, du arbejder med lige nu. Igennem samtale og sparring får du afklaret, om din arbejdsindsats er god og relevant. Og der opstår mulighed for at rose og anerkende hinanden, så den faglige og personlige selvtillid vokser.

Vi skal tale åbent sammen om prioritering af arbejdsopgaverne, og hvordan vi kan skære ind til benet, når der er for få til at klare arbejdsbyrden. Eksempelvis ved meget sygdom og mange nødkald.

Konkret idé:

Det er en god idé, at disponator eller en garvet medarbejder tager med ud og hjælper med at prioritere indsatser hos borgere, hvor det er svært på grund af knap tid og store synlige behov.

Optimering af kvalitet og effektivitet

I Pleje & Omsorg mener ledere og medarbejderrepræsentanter således, at kvalitet og effektivitet sikres ved god kommunikation, prioritering og samarbejde. I projekt Velfærdsledelse blev der bl.a. arbejdet med prioritering på følgende måde:

Prioritering af arbejdet under stramme tidsrammer

Leder, tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og konsulent udarbejder en køreplan for prioritering i arbejdsopgaver.

Formål: At skabe fælles fokus på prioritering. At få en fælles forståelse af og enighed om, hvad der er vigtigst at nå på en arbejdsdag, og hvad der kan udsættes med god samvittighed.

Udbytte: Den enkelte og gruppen får et mere klart billede af, hvad der skal nås i det daglige, og hvordan der kan skæres ind til benet, når der er for få til at løse alle opgaver.

Køreplan:

1. Mindre medarbejdergrupper drøfter i en halv time i forbindelse med et allerede eksisterende (gruppe-)møde, hvad der er godt og velfungerende i jobbet og på arbejdspladsen, og hvad der gør dem stolte, glade og motiverede for deres job. Input sendes til leder eller konsulent, som afholder følgende arrangement:

2. Hele medarbejdergruppen samles til et to-timers arrangement om prioritering:

- Præsentation af, hvad medarbejderne selv synes er godt i jobbet, og som skal være i fokus ved prioritering
- Oplæg om, hvordan der kan prioriteres med hensyn til det, vi gerne vil i jobbet, og de rammer, der er i samfundet og på arbejdsområdet
- Gruppearbejde: Definer "kan-" og "skal-opgaver"
- Opsamling i plenum: Samling af input til "kan-" og "skal-opgaver", som der opnås fælles enighed om: lav "Top 10 skal-opgaver" og "Top 10 kan-opgaver"
- Plakater med "Top 10 kan- og skal-opgaver" hænges op på arbejdspladsen .

3. Hele medarbejdergruppen samles efter 1-3 måneder i en halvtime, hvor de evaluerer de aftalte "kan-" og "skal-opgaver". De tilrettes eventuelt. Dette kan ske i forbindelse med et almindeligt medarbejdermøde.

OBS: Køreplanen er udviklet og tilpasset den konkrete situation på baggrund af BAR SoSu's materiale: "Vi finder os ikke i stress – prioritering", se: <http://www.etsundtarbejdsliv.dk/Stress/V%C3%A6rktojer/1-visioner.aspx>.

Videreudviklingen er foretaget af Krista Ebsen Blaabjerg, chefkonsulent i PreviaSundhed, i samarbejde med ledere og medarbejderrepræsentanter.



Nytænkning og kreativitet

Medarbejdere i det offentlige får hele tiden at vide, at de skal være nytænkende og kreative, men hvad handler det om ifølge dem selv? Og hvad skal der til, for at det kan lade sig gøre? Ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter fra Pleje & Omsorg gør sig blandt andet følgende tanker om, hvad det indebærer:

Om nytænkning og kreativitet

Vi bliver nødt til at huske på, at ting kan gøres på andre måder, end dem vi gør det på i dag. Her hjælper det at få nye øjne på borgerne. Det får vi blandt andet, når vi har afløsere.

Konkret idé:

Spørg afløsere og nye medarbejdere, hvordan de vurderer opgaveløsningen i det daglige. Og spørg, om de har ideer til at gøre tingene anderledes. Få deres ideer på dagsordenen til et personalemøde – det er en gave til afdelingens nytænkning – ikke en trussel.

Vi skal huske, at borgernes pårørende er en ressource, som vi skal udnytte bedst muligt. Vi kan strukturere vores samarbejde og vores krav til dem i langt højere grad. Vi bør som kommune have en fælles vision om, hvordan vi inddrager de pårørende, så vi har noget fælles at sigte efter.

Konkret idé

De pårørende kan få mere og bedre oplysning om deres eget ansvar, og hvilke ting, de skal have bragt i orden i boligen, når deres familiemedlem skal have hjemmepleje. Vi skal ikke være bange for at kræve noget. Det understreger, at vi leverer ydelser, og at vi ikke kommer og overtager hele ansvaret for borgeren. En god hjælp kan være at bruge kontaktbøger til de pårørende, og vi kan i nogle tilfælde involvere frivillige besøgsvenner.



Deling af gode cases er direkte anvendelig videndeling, fordi man umiddelbart efter kan afprøve det, man har hørt om.

Konkret idé:

Indfør et punkt på dagsordenen til nogle afdelingsmøder, hvor medarbejdere og ledere på skift fortæller om en god case og læringen derfra.

Vi skal undgå kassetænkning. Når vi har travlt, har en anden gruppe måske mindre travlt, og vi kan låne personale af hinanden. Det bringer samtidigt ny erfaring og nye ideer ind i medarbejdergruppen.

Konkrete ideer:

I de geografiske yderområder kan der bruges andre distrikters personale for at spare køretid.

Det er vigtigt med ny inspiration fra områdeledere og fagchef. Vi skal sikre den fælles retning, så vi kan finde kreative og nytænkende veje derhen med tryghed i forhold til, at de øverste ledere giver grønt lys. Vi kan være kreative og nytænkende ved stramme rammer, hvis vi har tillid til hinanden.

Konkrete ideer:

Hold strategidag årligt med områdeledelse og fagledelse og/ eller inviter de øverste ledere ud et lokalt personalemøde, hvor ideer og retning for fagområdet kan drøftes.

Vi har brug for at vise over for os selv og omverdenen, at vi er dygtige til at finde nye løsninger, og at vi går nye veje for at give borgeren den bedst mulige service indenfor rammerne. Det betyder også, at omverdenen skal høre de positive historier, og der skal skabes en realistisk forståelse for, hvad hjemmeplejens rolle er i dag, hvor samfundet har færre ressourcer end tidligere.

Konkrete ideer:

- Tag kontakt til de lokale aviser, lokale radiokanaler og lokalt TV, når I har en god historie, og vær til stede med spændende stande og indslag på uddannelseskonferencer og i jobcentre.

Udvikling af kreativitet og nytænkning

I Pleje og Omsorg oplever ledere og medarbejderrepræsentanter, at der er tre afgørende ting, der skal til, hvis kreativiteten og nytænkningen skal fremmes: Der er brug for struktureret at lytte til og afprøve ny tilkommendes ideer og forslag, og de pårørende skal inddrages i langt højere grad som ressource. Derudover skal samfundets syn på hjemmeplejen påvirkes med nye og positive fortællinger. I projekt Velfærdsledelse blev der bl.a. arbejdet med kreativitet og nytænkning på en workshop. Hermed inspiration til at få nye ideer på de områder, hvor I skal være kreative og nytænkende:

Kreativ workshop: "Vi skifter job" (i alt 2 timer):

Obs: Emner og kreative udfoldelsesmetoder kan skiftes ud, så de passer til den aktuelle arbejdsplads' udfordringer. Her er emnerne fundet af en ekstern konsulent via interviews med ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter.

1 time:

Del de medvirkende op i mindre grupper á ca. 4 personer. Hver gruppe får et emne og en kreativ udfoldelsesmetode.

Gruppe 1: *Emne:* Inddrag de pårørende som ressource i hjemmeplejen. *Kreativ udfoldelsesmetode:* Leg skuespillere, som selv skal skrive et eventyr om, hvordan det kan se ud i den perfekte verden. Bagefter skal eventyret fremføres på maksimum 10 minutter.

Gruppe 2: *Emne:* Få bedre arbejdsrammer i de ældres boliger. *Kreativ udfoldelsesmetode:* Leg arkitekter, som skal udvikle perfekt indretning til de ældres boliger samt mindre løsninger til eksisterende boliger. Planen skal præsenteres efterfølgende.

Gruppe 3: *Emne:* Få de gode historier ud i verden om hjemmeplejen. *Kreativ udfoldelsesmetode:* Leg kommunens kommunikationsafdeling, der skal hjælpe hjemmeplejen med at få et bedre ry og rekruttere nye og motiverede medarbejdere. Kommunikationsplanen fremlægges efterfølgende.

½ time:

- Eventyret opføres i plenum
- Tegnestuen viser tegninger og forklarer i plenum
- Kommunikationsafdelingen fremlægger kommunikationsplan i plenum

Leder eller konsulent noterer konkrete ideer, der fremkommer.

½ time

Konkrete ideer fra fremførelserne skrives af leder eller konsulent på en synlig planche/ i PowerPoint.

Leder eller konsulent gennemgår de konkrete ideer, som er kommet frem, og får deltagerne i workshoppen til at melde sig til at arbejde videre med de bedste ideer.

Efterfølgende samles der—eksempelvis ved et personalemøde—op på arbejdet med de gode ideer, og der tages beslutninger om det videre arbejde.

OBS: Det er vigtigt at udspecificere opgaven til de tre grupper, og man kan med fordel give dem bil- leder, tekster, udklædning og lignende til inspiration og rekvisitter.

Workshoppen er udarbejdet af: Krista Ebsen Blaabjerg, chefkonsulent i PreviaSundhed.

Trivsel og arbejdsglæde

Alle ledere og medarbejdere ønsker trivsel og arbejdsglæde, men hvad skal der til, og hvad kan vi gøre selv? Ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og områdeledere fra Pleje & Omsorg har igennem projekt Velfærdsledelse sat deres ord på, hvad der skal til:

Om trivsel og arbejdsglæde

Trivsel og arbejdsglæde handler om at være til stede i arbejdet og nyde samarbejdet med kollegaer og borgere. Hvis man har brug for at lave noget andet, så skal man åbne munden og gøre noget ved det, frem for at køre fast i arbejdet. Det går ud over egen og andres trivsel.

Arbejdsglæde opstår, når vi værdsætter hinanden. Det vigtigste er den daglige værdsættelse, men det har også stor betydning, at der nogle gange gøres noget særligt. Det er også afgørende med synlig ledelse, som viser retning og handlekraft. Det fremmes ved, at lederne indgår i et godt team, som samarbejder om gode forhold for medarbejderne, og som bidrager til hinandens trivsel. En god leder skal indgå i fagligt og personligt udviklende netværk, som samtidig giver større indflydelse.

Konkrete ideer

- Giv plads til et frit, socialt "punkt" ved møder. Det er afgørende, når medarbejderne ellers er meget ude på egen hånd
- En julegave kan vise påskønnelse
- Et medarbejderarrangement med god mad og sjove aktiviteter skaber sammenhold
- Lederne kan indgå i netværk med kollegaer fra egen og andre faggrupper.

Arbejdsglæde og trivsel kan opstå, når der er en god balance mellem kompetenceudvikling og forandring på den ene side og grundig øvelse og bundfældelse på den anden side. Det er vigtigt, at komme med input til den lokale MED og sektor MED, så repræsentanterne er klar over, hvordan det står til på de forskellige arbejdspladser.

Konkret idé:

Skab overblik på arbejdspladsen over, hvor mange projekter, I er med i, og hvor meget videreuddannelse I deltager i. Få det afstemt og til at pege i samme retning, og brug det som afsæt for at ønske mere eller mindre fra den øverste ledelse, MED udvalg, fagforening osv. Overblikket kan skabes af lederen, tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten og fremlægges og debatteres på et personalemøde.

Sundhed er afgørende for arbejdsglæden. Hvis du har smerter, svage muskler og er i dårlig form, så er det en belastning for dig i hverdagen. En krop, som ikke medvirker godt til at udføre arbejdet, går ud over din faglige og personlige selvtilid i forhold til at løfte arbejdsopgaverne. Den fysiske sundhed kan heldigvis fremmes på jobbet og med tæt relation til arbejdsopgaverne. Et konkret eksempel ses nedenfor.

Fremme af trivsel og arbejdsglæde

Trivsel og arbejdsglæde handler således om nærvær og engagement i jobbet, om balance mellem udvikling og øvelse i nye metoder og tilgange samt om at have en grundlæggende god sundhed. Én af de ting, der blev arbejdet med i projekt Velfærdsledelse var den fysiske sundhed.

Køreplan for bedre fysisk sundhed

1. Leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant går sammen om at finde skræddersyede træningsøvelser, som styrker netop de muskler, som skal være stærke for at klare jobbet og undgå skader og smerter. Se træningsøvelser for hjemmeplejepersonale, udviklet af PreviaSundhed, på side 8-9. Beslut, hvornår øvelserne skal laves i arbejdstiden. Find gerne 2-3 tovholdere, der har ansvar for at øvelserne bliver lavet.

2. Lav et lille arrangement (fx 1 time), hvor leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant sammen melder ud til personalet, at træning er en ny obligatorisk aktivitet på jobbet. Få det lagt ind i arbejdsplaner, så medarbejderne ikke selv skal finde tiden. Få en instruktør ud på arbejdspladsen for at forklare meningen med øvelserne, og for at prøve dem af med personalet. Meld klart ud, hvor ofte og hvornår øvelserne skal laves. Eksempelvis de 10 første minutter af arbejdsdagen tirsdag og torsdag.

3. Efter 1-3 måneder evalueres øvelserne, og de tilpasses eller ændres eventuelt. Årligt hentes der inspiration udefra, så medarbejderne ikke går i stå, men bygger videre på erfaringerne.

OBS: I hele processen er det afgørende, at såvel lederen som tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten går foran og selv er med. Nye initiativer skal støttes synligt, så der ikke er usikkerhed om vigtigheden. Der kan evt. laves før og efter målinger af smerter for at tydeliggøre effekt. De fleste medarbejdere og ledere oplever dog lynhurtigt effekten, og den er ikke kun fysisk. Det sociale sammenhold bliver også styrket, og det giver en mere positiv omgangstone på arbejdspladsen.

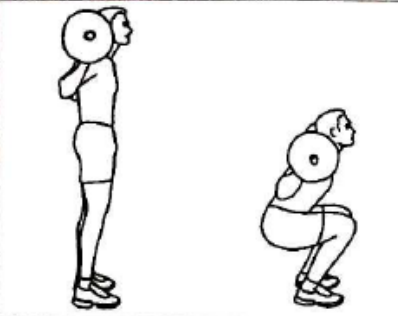
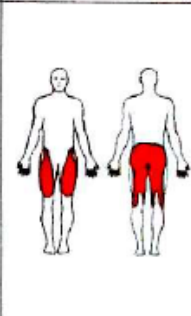
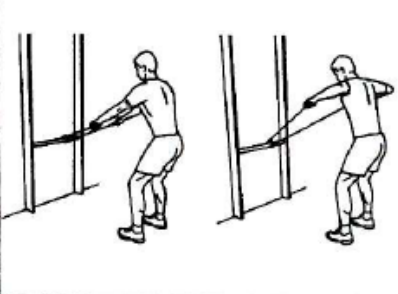
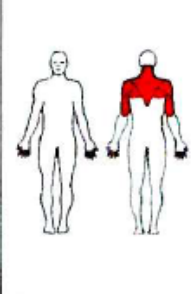
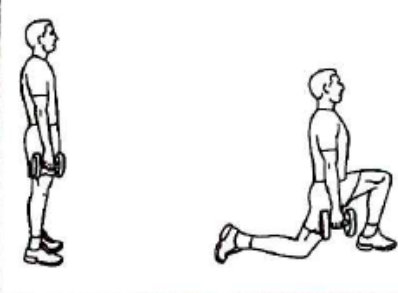
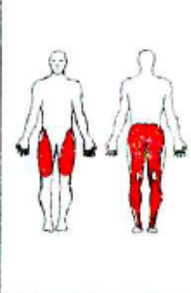

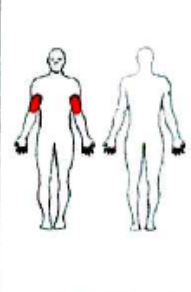


Få en dygtig instruktør til at vise jer, hvordan øvelserne laves med størst effekt —og undgå ulykker!

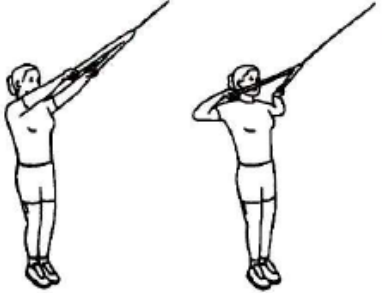
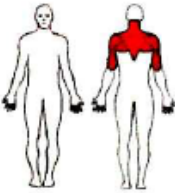
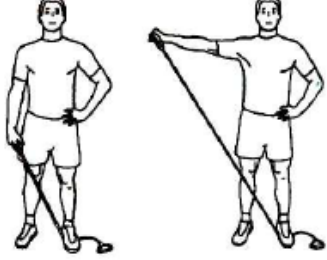
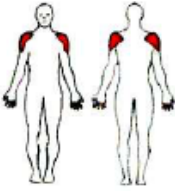

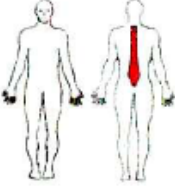
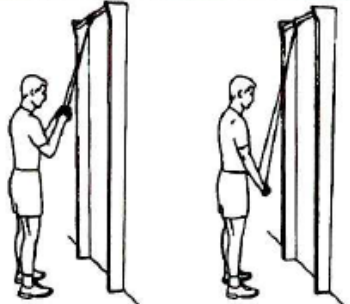
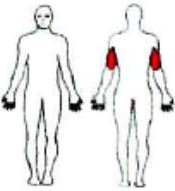

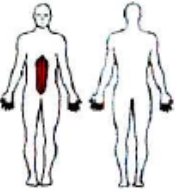


Alle øvelserne kan udføres med en elastik, og de kræver hverken omklædning eller store træningsarealer.

Træningsprogram 1—varighed 10 minutter

Øvelse	Illustration	Træningsfokus	Øvelsesdata	Kommentar
1 Dyb knæbøjning - normal benstilling (Squat)			3 x 12	Hold blikket lige fremad under hele øvelsen. Start med strakte ben i skulderbreddes afstand, tyngdepunktet lige gennem kroppen og med gulvkontakt på bagerste halvdel af foden. Hold stabilitet i kroppen med mave og lænderyggen. Træk vejret på vej ned, hold det i øvelsens nedre fase og pust derefter ud på vej op.
2 Stående roning m/elastik 2			3 x 15	Fastgør elastikken nederst i ribben. Stå i en let bredstående stilling med front mod ribben og et håndtag i hver hånd. Hold armene strakt frem foran kroppen og træk håndtagene skråt op og bagud. I slutstilling er albuerne 90 grader og armene er hævet til skulderhøjde. Vend roligt tilbage til udgangspositionen og gentag.
3 Udfald frem 3			3 x 10	Stå med samlede ben, en håndvægt i hver hånd og armene ned langs siden. Løft det ene ben og fald fremover. Når benet rammer gulvet bremses bevægelsen til kroppen er i en dyb position. Stød fra med benet og returnér til udgangspositionen.
4 Stående bicepscurl m/elastik 1			3 x 12	Stå på midten af elastikken med et håndtag i hver hånd. Hold albuerne ind til kroppen og i ro. Træk håndtagene op til skuldrene. Sænk roligt tilbage og gentag.

Træningsprogram 2 –varighed 10 minutter

Øvelse	Illustration	Træningsfokus	Øvelsesdata	Kommentar
1 Træk til bryst			3 x 15	Stå med strakte arme og hold elastikken i ca. ansigtshøjde. Læn dig lidt bagover og bøj let i knæene. Træk elastikken ned mod brystet mens du fører albuerne ud til siden og trækker skulderbladene sammen. Undgå at løfte skuldrene. Slip roligt tilbage og gentag.
2 Stående enarms sideløft m/ elastik			3 x 10	Stå med en fod på elastikkens ene ende og hold den anden ende i modsatte hånd. Hold den aktive hånd foran kroppen. Løft armen ud til siden og op. Albuen er let bøjet under hele bevægelsen. Vend roligt tilbage til udgangspositionen. Byt side.
3 Maveliggende rygbøj			3 x 15	Lig på maven. Klem balderne sammen og løft overkroppen op fra gulvet. Hold i 3-5 sek. Sænk overkroppen og hvil tilsvarende.
4 Stående triceps pres m/ elastik 2			3 x 15	Fastgør elastikken højt i ribben. Stå med bøjede arme, et håndtag i hver hånd og front mod ribben. Hold albuerne ind til kroppen og træk håndtagene ned således at armene strækkes. Vend roligt tilbage og gentag.
5 Mavebøjning 1			3 x 15	Lig på ryggen med bøjede knæ og fødderne i gulvet. Løft hovedet og overkroppen, således at kun lænden er i kontakt med underlaget. Sænk tilbage. Sørg for en jævn bevægelse.

PreviaSundheds eksperter har udviklet træningsøvelserne til at styrke de mest anvendte muskler hos medarbejdere i hjemmeplejen, så arbejdet kan udføres lettere, og så eventuelle smerter reduceres betydeligt.

Velfærdsledelse

Dette idékatalog er udviklet som små smagsprøver på, hvad Projekt Velfærdsledelse i Tønder Kommune har beskæftiget sig med. Projektet har haft til formål at udvikle ledelsesrummet på de medvirkende arbejdspladser i Pleje & Omsorgs distrikter: Tønder Øst, Tønder Vest, Løgumkloster og Toftlund. Projektet har kørt på flere niveauer: Ledere og medarbejderrepræsentanter på tværs af arbejdspladser, den lokale trio (leder, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant), hele medarbejdergruppen og leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant individuelt. Derudover har lederniveauet over været stærkt involveret som styregruppe og ved tværgående aktiviteter. Indholdet i projektet har kredset om effektivitet, kvalitet, nytænkning, kreativitet, trivsel og arbejdsglæde. Ledere og medarbejderrepræsentanter har i høj grad medvirket til udviklingen af projektet, som således løbende er blevet skræddersyet de henholdsvis lokale og tværgående behov.

Indholdet i dette idékatalog kan inspirere andre, der arbejder med offentlig service og omsorg, som gerne vil udvide ledelsesrummet og dermed få flere konkrete handlemuligheder.

Hvis du ønsker at vide mere om Projekt Velfærdsledelses formål, projektdesign, resultater samt erfaringerne herfra kan du kontakte:

- Chefkonsulent i PreviaSundhed, Krista Ebsen Blaabjerg: keb@previasundhed.dk
- Pædagogisk konsulent i FOA, Jan Simon Petersen: jasp@foa.dk
- Birte Vorsum, områdeleder for nord i Pleje & Omsorg, Tønder Kommune: bvo@toender.dk
- Aase Koch, områdeleder for syd i Pleje & Omsorg, Tønder Kommune: aak@toender.dk
- FOA fællestillidsrepræsentant for medarbejdere i Pleje & Omsorg, Jonna Bossen, Tønder Kommune: jbo@toender.dk
- Uddannelseskonsulent i Pleje & Omsorg, Pia Ranck, Tønder Kommune: pr@toender.dk
-



”Jeg synes, at der har været et gennemgående tema i Projekt Velfærdsledelse, som handler om at gøre noget andet end det, vi plejer. Det har betydning for medarbejderne i forhold til trivsel og sammenholdet om at løfte kerneopgaven. Det, at der en eftermiddag sker noget "uventet" eller "hemmeligt", det, at vi "leger" og så videre, er med til at skabe trivsel og arbejdsglæde. Der skabes nye og stærkere relationer, og desuden skabes der en kultur, hvor det bliver tydeligt, at det er helt okay at være kreativ og nytænkende. Lederne har en væsentlig rolle i form af at være rollemødder. Når de tør gøre noget anderledes, når de tør dumme sig og kan grine af sig selv, så bliver der rum for de skæve ideer. Og dem har vi brug for. Velfærdsledelse handler i høj grad om at finde kreative løsninger, der hvor reglerne og systemerne ikke rækker.”

Aase Koch, områdeleder Pleje & Omsorg, Tønder Kommune

Igennem Projekt Velfærdsledelse har vi opnået et tættere samarbejde, og dermed tryghed og tillid til at bruge hinanden både ledere og medarbejdere imellem. Det fremmer vores effektivitet, kvalitet og kreativitet. Leder, AMR og TR har fået et tæt samarbejde, og de oplever nu, at de er fælles om ansvaret for opgaven og de svære emner. Sammen ved vi mere end summen af vores viden hver i sær, og vi opnår sammen tillid til at turde. Vi har fået skabt legalitet om, at alt ikke kan nås altid, men at der må sorteres fra. Og det har fjernet noget af den dårlige samvittighed, som har trykket en del. Og så har vi fået fælles et syn på, at fejl kan føre til forbedringer, især hvis vi bruger hinanden. Og det giver bedre løsninger for borgerne.

Birthe Vorum, områdeleder i Pleje & Omsorg, Tønder Kommune

Idékataloget er skrevet af Krista Ebsen Blaabjerg, chefkonsulent i PreviaSundhed. Indholdet er udviklet på baggrund af interviews med ledere og medarbejderrepræsentanter, gruppesupervisioner, lokale workshops, tværgående workshops, lederseminarer og andre aktiviteter i projekt Velfærdsledelse. Kontakt Krista Ebsen Blaabjerg for oplysninger om projektet og ideerne i hæftet på keb@previasundhed.dk.