

3.1 Krav i arbejdet

Krav i arbejdet er både mængden af forskelligartede opgaver og de krav, der stilles til ens kvalifikationer. Kravene kan omhandle alt fra afvikling af konkrete administrative opgaver, strategisk ledelse, diffuse kvalifikationskrav – de såkaldte ”bløde værdier – til overordnede udfordringer i forhold til f.eks. personaleudvikling.

Kravene til den pædagogiske leder fra både politikere og brugere er steget. Nogle krav er ganske veldefinerede i funktionsbeskrivelsen, mens andre hører til den ”bløde” kategori og især har med personlige kompetencer at gøre.

Den pædagogiske ledelsesopgave kan deles op i fire hovedopgaver:

- Ledelse af den pædagogiske udvikling
- Personaleudvikling
- Strategisk udvikling
- Administrative opgaver.

Prøv selv eller sammen med dine lederkollegaer at vurdere og diskutere:

- Hvilke af de fire hovedopgaver har især din interesse og styrkesider?
- Hvilke af opgaverne behøver du støtte eller mere oplæring til?
- Hvilke kan du dele med f.eks. din souschef?
- Hvilke opgaver kræver afklaring af indhold og omfang?

Der kan være en ubalance mellem de krav, der stilles til lederen, og de muligheder, der er for at leve op til kravene. Det kan bl.a. skyldes:

- At forventningerne til den pædagogiske leder ikke er klart defineret. Det er svært at leve op til uudtalte forventninger, men du kan tydeligt mærke omgivelsernes utilfredshed.
- At der er flere opgaver, end du kan klare indenfor en rimelig arbejdstid
- At du mangler mulighed for jævnlige opdateringer og ”klædt på” til nye opgaver

En af konsekvenserne kan blive, at du arbejder hårdere og hårdere for at leve op til kravene. Altså vender kravene indad i stedet for at stille krav til omgivelserne om tid og ressourcer. Det kan gå ud over privatlivet eller betyde, at du begynder at ”bide af” medarbejderne. Du kan begynde at få tegn på stress.

STRESS OG STRESSHÅNDTERING

Når der er ubalance mellem krav og ressourcer, kan det føre til stress og udbrændthed. Ubalance vil sige, at kravene ikke længere ses som udfordringer.

Du kan opleve, at der er alt for mange opgaver, eller at de er for krævende. Kan kravene til dig ikke forenes med de muligheder, der er for at leve op til dem, skal du vurdere, hvad du kan stille op, og hvordan du kan gøre det.

Stress får du af det, du ikke når, af de ting, du ikke får sagt, og af de krav, du ikke stiller. Overvej hvilke af dine opgaver, du skal løse, og hvilke du kan uddelegere, selv om du synes, ”det er hurtigere at gøre det selv”. Ofte kommer der en række ”hovsa”-opgaver fra kommunen. Diskuter med dine lederkollegaer i dit netværk, hvilke krav I bliver nødt til at stille, hvis opgaverne skal løses tilfredsstillende. Stress skal ikke være en del af dagligdagen i et lederjob. Hvis du oplever tegn på stress, må du ikke negligere dem.

Tal med dine kollegaer i dit ledernetværk

- Fortæl hvordan du har det! Det kan være, at andre har det ligesom dig, og at I sammen kan finde ud af, hvad I skal gøre ved det.
- Vær opmærksom på hinanden. Sommetider er lederkollegaen hurtigere end du selv til at opdage, at du ikke har det, som du plejer. Det er netop i et ledernetværk, du kan give og få gode råd og støtte.
- Det sociale netværk er et godt værn mod stress. Gode relationer til andre lederkollegaer har stor betydning, når du skal undgå, at stressen bider sig fast. Husk at støtte hinanden. Vis at I anerkender hinandens styrkesider. Ros hinanden.
- Er du stresset, er du tilbøjelig til at glemme at holde kontakten til det lederforum, du plejer at færdes i. Du melder afbud til møderne og føler, det er en uoverkommelig opgave bare at gribe telefonen og ringe op. Men gør det – det betaler sig!

Tal med din nærmeste leder om problemerne.

- Klar kommunikation er vigtig: Hvad er du usikker på? Hvad er du utilfreds med? Hvad vil du vide mere om? Hvad har du af andre forslag? osv. Tag temaet op ved lederudviklingssamtalen.
- Som leder skal du selvfølgelig være loyal overfor bestyrelse eller kommunale beslutninger. Men selv om du viser forståelse for en situation, er det vigtigt at fortælle, at kravene nu overstiger dine ressourcer. Tro på, at din bestyrelse eller nærmeste leder gerne vil vide, hvordan du har det, og ønsker information.

Tal med din lokale BUPL-Fagforening

- De kan være med til at støtte dig i at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø.
- Din information kan hjælpe dem til at forstå mere om, hvad der sker i kommunen og på arbejdspladsen.
- De kan lytte – og støtte dig i at få professionel hjælp, hvis det er nødvendigt.

Vær opmærksom på dine reaktioner og dit helbred:

- Lær at sige nej, når det bliver for meget, og opgaverne vokser dig over hovedet.
- Overvej hvilke krav du stiller til dig selv.
- Det kan være svært at "falde ned" i perioder med meget stress på arbejdspladsen. Derfor har du brug for f.eks. fysisk udfoldelse, hvor du ikke behøver at tænke på arbejdet.
- Du har også brug for afslapning, så krop og sjæl får ro igen.
- Søvnløshed og ekstrem træthed er ofte symptomer på stress.
- Søg hjælp hos din læge, før stress bliver et helbredsproblem.

HÅNDTERING AF PRESSEDE OG VANSKELIGE ARBEJDSITUATIONER

I dit lederforum kan I sammen arbejde med, hvordan I kan tackle pressede og vanskelige situationer. I kan f.eks. bruge et ledermøde, hvor I sætter tid af til hinanden, interviewer hinanden og forsøger at genfinde ideer og ressourcer, der kan bruges i den situation, der presser jer. Erfaringer fra tidligere problemløsninger kan være nyttige, hvis kravene igen bliver for store.

1. Sæt tid af til interviewrunde. Det er vigtigt at nå hele processen igennem på et møde, så alle oplever, at de bliver lyttet til. Start med at læse og reflektere over spørgsmålene 1-3.

BUPL's APV for ledere
3. Inspiration til handling

2. Interview derefter hinanden to og to ved hjælp af disse spørgsmål. I skal skiftes til at have rollen som interviewer.
Afsæt 15-20 min. pr. interview.
3. "Parrene" samles igen i ledergruppen for at samle op på resultaterne. På baggrund af interviewene skriver I ideer, metoder og eksempler ned.
4. Prøv derefter sammen at beskrive "ønskearbejdspladsen".

INTERVIEWSPØRGSMÅL:

1. Tænk på dit arbejde som leder: Prøv at komme i tanker om en eller flere situationer, hvor du gav en stresse/presset lederkollega (eller medarbejder) en god hjælp:

- Hvem tog initiativet til hjælpen/støtten?
- Hvilken form for støtte gav du?
- Hvordan hjalp det?

2. Tænk tilbage på en stresse arbejdsituation (eller flere), du har været i, hvor du fik den hjælp og støtte, du havde brug for:

- Hvem tog initiativet til hjælpen/støtten?
- Hvilken form for støtte fik du?
- Hvordan hjalp det?

3. Hvordan er I som ledergruppe kommet godt ud af en travl eller vanskelig periode, hvor der blev stillet store krav fra jeres arbejdsgiver – f.eks. i forbindelse med forandringer og omlægninger?

- Hvem tog initiativet?
- Hvilke tiltag drøftede I?
- Hvilke tiltag gennemførte I?

Trædesten, der bringer jer videre:

- Opsamling
- Hvad skal I huske at gøre mere af fremover?
- Hvad skal du som lederkollega huske at gøre, når en kollega er presset?
- Hvad skal I henvende jer til bestyrelse eller nærmeste leder med?

4. Forestil jer for et øjeblik jeres job og kommune som ønskearbejdspladsen, hvor pressede og vanskelige situationer håndteres hensigtsmæssigt!

- Beskriv, hvad I ser for jer!
- Hvad gør man der?
- Nævn så mange tiltag som muligt, som I kan forestille jer, man der vil anvende for at håndtere pressede og vanskelige situationer hensigtsmæssigt.

Trædesten, der bringer jer videre:

- Sammenlign ønskearbejdspladsen med jeres nuværende situation.

BUPL's APV for ledere

3. Inspiration til handling

- Hvis der er et "gab" mellem de to arbejdspladser, hvad kan I så gøre for at nå fra den nuværende til den ønskværdige situation?

3.2 Information, beslutningsprocesser

Handler om kvaliteten af den information, du får fra nærmeste chef/skoleleder eller bestyrelse og de beslutninger, du bliver inddraget i.

Når du som leder skal effektuere beslutninger, kender du vigtigheden af god og præcis information og vigtigheden af at inddrage medarbejdere.

Samme behov har du som leder og som medlem af den store organisation, der hedder kommunen.

Organisationsstrukturen i kommunen har betydning for kommunikation, information og beslutningsveje. Dertil kommer den personlige udøvelse af ledelse fra nærmeste chef eller direktør. Store kommuners hierarkiske opbygning kan gøre informations- og beslutningsveje tunge. Fungerer nødvendig kommunikation og information ikke, kan

det udmønte sig i "stridigheder" mellem kommunens arbejdspladser, fordi I måske får forskellige oplysninger og oplever at få forskellig adgang til ressourcer og forskellig adgang til beslutninger.

Sammen med jeres lederforum kan I analysere beslutningsprocesser og informationsveje og på den måde finde ud af, hvad der frustrerer, hvor det måske går galt, og hvad I kan stille forslag om at ændre. Diskuter f.eks. spørgsmålene nedenfor:

Hvordan får I adgang til informationer, og hvem giver den?

Der er mange måder at informere på – hvordan ser det ud hos os? Kommer nyheder via e-mail eller nyhedsbreve? Afholdes møder med beslutningstagere, møder med nærmeste chef? Store orienteringsmøder osv.

- Overvej hvilken type informationer, der er egnet til hvad.
- Hvordan er informationsvejene struktureret?
- Hvad kunne evt. forbedres eller ændres?
- Hvilke informationer har vi behov for?
- Hvilke får vi?
- Beskrivelse af ønsker og behov. Hvilke beslutninger er vi med til at præge – og hvordan?
- Beskriv de beslutningsprocesser i kommunen, der vedrører jer
- Hvem beslutter hvad, og hvilke beslutninger inddrages I i?
- Er der beslutninger, vi kan præge/forbedre? Hvordan?
- Kan det være anderledes? Hvordan? Hvem skal inddrages?
- Hvad vil kunne mærkes, når forslaget er gennemført?

3.3 Indflydelse

Indflydelse handler om de muligheder, I har for at påvirke de overordnede rammer for institutionens overordnede politikker, målsætninger, stillingsstrukturer m.v.

De beslutninger, der træffes overordnet, har betydning for lederens psykiske arbejdsmiljø. Nogle bliver I på

BUPL's APV for ledere

3. Inspiration til handling

forhånd inddraget i og har mulighed for at sætte jeres fingeraftryk på, inden de skal udmøntes i handling på egen institution. Andre beslutninger kan I opleve bliver trukket ned over jer.

Det er vigtigt at prioritere, hvad der er vigtigst for jer at præge. Vil I det hele, og skal I slås mod vejrmøller, vil indflydelsen måske i stedet stresser jer. I jeres lederforum har I sikkert fælles arbejdsgiver og fælles chef, og I har sikkert også samme oplevelse af, hvordan indflydelse forvaltes i kommunen. Derfor vil lederforummet være velegnet til sammen at prioritere, hvilke beslutninger I gerne vil præge og hvordan.

Diskuter i fællesskab, hvilke erfaringer I har med at gøre jeres indflydelse gældende, og hvordan I kan bruge jeres fælles ressourcer til at præge de beslutninger, der er vigtige for jeres arbejde som pædagogiske ledere.

- Hvornår satte du/I sidst fingeraftryk på et (for dig/jer) væsentligt tema?
- Hvordan kom det i stand? På hvilken måde bidrog du/I?
- Hvilken erfaring vil du/I bruge næste gang, I vil gøre jeres indflydelse gældende?
- Hvad vil du/I gerne have indflydelse på?
- Hvad er vigtigst at have indflydelse på? (Prioriter jeres ønske om indsats)
- Det kan handle om indflydelse i en indledende fase af et tiltag, men det kan også handle om temaer, forslag til forandring, der kan udformes på en mere hensigtsmæssig måde.
- Hvad vil I sammen gøre for at gøre jeres indflydelse gældende?

3.4 Faglighed

Handler om, hvordan kommunens generelle politik giver mulighed for at udvikle lederrollen og være "klædt på" til varetagelse af lederopgavens facetter: Personaleudvikling, pædagogisk udvikling, strategisk udvikling og administrativ udvikling.

Tag udgangspunkt i lederrollens fire facetter (2), og sæt – sammen med dine lederkollegaer – ord på, hvad det er for kvalifikationer, der er nødvendige, for at fylde den pædagogiske leders opgave. (Se også under punkt 1. "Krav i arbejdet")

- Hvilke kurser, projekter, supervisionsmuligheder er nødvendige for at udfylde fagligheden?
- Overvej dine/jeres ønsker om karriereudvikling. Husk, at karriereudvikling både kan være vertikal (op i hierarkiet/flere ledelsesmæssige udfordringer) eller horisontal (større bredde i lederopgaven på det niveau, du er på nu, evt. specialisering).
- Ønsket om karriereudvikling hænger ofte sammen med, hvilken livsfase du er i. Har du børn eller planlægger at få børn? Har du familie? Har I overvejet i familien, hvordan I hver især bruger jeres ressourcer og karrieremuligheder i jobbet? Hvordan prioriterer du lederjob i forhold til dit privatliv?
- Hvordan ser kommunens politik for udvikling af lederne ud? Stemmer det overens med jeres ønsker? Hvis ikke – hvordan vil I gerne have, at den ser ud? Hvilke ideer har I? Hvordan kan du/I formidle ideerne til kommunens ansvarlige på dette område? Hvem gør hvad?

Note: 2. Læs mere i Pædagogisk ledelse og kvalitetsudvikling af Ingrid Thirifays. Kroghs Forlag. November 2004.

3.5 Klarhed over roller og ansvar

Organisationsændringer og ændrede ledelsesstrukturer medfører ofte nye og ændrede opgaver. Mange frustrationer kan undgås, hvis der er klarhed over, hvem der har ansvar for, hvad de enkelte ansvarsområder indebærer og – i særdeleshed – hvad de ikke indebærer.

Fusioner, sammenlægninger og andre organisationsændringer (3) kan give uklarheder i rollefordelinger, i ledelsesstrukturer og i hele det psykiske arbejdsmiljø. Derfor skal der gennemføres en APV, så du kan vurdere forandringens indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø.

Lederen står i forreste række, både til at implementere forandringer, men også som den, der først får viden om og mærker forandringerne. Forandringer kommer som regel i fl ok. Derfor er det nødvendigt, at I i jeres lederforum diskuterer og støtter hinanden i at løfte forandringsopgaven kvalificeret samt stiller krav om afklaring af nye ansvarsområder og roller som leder.

Overvej i jeres ledernetværk, hvordan I forbereder jer på forandring. Hvordan I trods forandringer fortsat kan støtte hinanden, og hvad forandring direkte kommer til at betyde for jeres fremtidige lederrolle. Nedenstående "guide" kan hjælpe jer til at starte diskussionen i ledergruppen:

- Hvilken rolle og ansvar har du i den fase, hvor kommunen påtænker forandringer? Har alle i ledergruppen samme viden? Hvordan informerer I om de beslutninger, der er på vej/er truffet? Står det klart, hvilken rolle I er tildelt i denne fase?
- Når processen er i gang, kan lederrollen være påvirket. I kan opleve, at nogle af jer får mere kompetence, og andre må afgive. Det er vigtigt, at I taler åbent med hinanden om, hvad nye lederroller kommer til at betyde for jeres relationer.
- Undervejs i processen skal I indbyrdes, men især i relation til kommunen, få afklaret jeres ønsker og roller i processen samt formål med og krav til evt. nye organisationsformer.
- Kontakt evt. jeres lokale BUPL-Fagforening, for at få støtte i forandrings-processen – og evt. kontakt til andre, der har været gennem lignende processer.
- Det er trygt for dig selv som leder, at din fremtidige rolle er klar og tydelig. Men det skaber også et bedre arbejdsmiljø og tryghed i institutionen, at du som leder synliggør langsigtede og strategiske mål.

NOTE 3: Læs mere i "BUPL's Institutioner i forandring". Udgivet august 2004. Den kan også downloades på www.bupl.dk

3.6 Samarbejde med og støtte fra nærmeste chef/skoleleder/direktør

Handler om, hvordan I får den støtte/hjælp fra nærmeste leder, som I har brug for. At I oplever at blive lyttet til f.eks. ved lederudviklingssamtaler. At I kan regne med fordomsfri feedback på jeres arbejde samt regne med ledelsesmæssig opbakning ved vanskelige problemstillinger på arbejdspladsen.

Relationen til nærmeste chef er vigtig. Selv om du som leder selv kan gøre meget for at skabe rammer og muligheder for udøvelse af lederjobbet, er rammerne sat af arbejdsgiver og nærmeste chef. Lederen skal være den, du kan vende problemstillinger i lederjobbet med og opleve opbakning og støtte fra, når du har behov for det.

BUPL's APV for ledere

3. Inspiration til handling

- Hvad kunne du tænke dig at få støtte til?
- Hvilke vanskeligheder vender du allerede med din chef
- Hvad kan du ikke diskutere med ham/hende?
- Hvis du føler, at samarbejdet halter, hvilken form for støtte behøver du for at forbedre samarbejdet?

Når du har brug for at udvikle dine kompetencer, er det i udviklingssamtalen, det skal tages op. I den sammenhæng kan du også bruge dit lederforum. Enten kan I støtte hinanden i, hvilke behov I hver især kan diskutere i lederudviklingssamtalen, eller I kan ligefrem overveje en gruppeudviklingssamtale.

3.7 Samarbejde, social støtte og kommunikation med lederkollegaer

Handler om, at I får den støtte/hjælp fra lederkollegaer, som I har brug for. At I åbent kan diskutere evt. problemstillinger i kommunen, og at I kan regne med fortrolighed, hvis I vil diskutere vanskelige lederopgaver f.eks. i forhold til jeres medarbejdere.

Social støtte er, at du fra dine lederkolleger får den hjælp, du har brug for på det rigtige tidspunkt. Er der konflikter med personale eller forældre, er det vigtigt at vide, at lederkolleger uden bebrejdelser er klar til at hjælpe med at bearbejde dine oplevelser. Ledergruppen kan også anvendes til kollegial supervision, som typisk kan foregå i den nære ledergruppe. I kollegial supervision kan der være problemer med at give supervisionen den samme grad af seriøsitet som ved tildeling af en ekstern supervisor, men omvendt kan den kollegiale supervisors tryghed og tillid i sig selv være befordrende for opgaven. Ved kollegial supervision kan I vælge:

- at lade én kollega være den gennemgående supervisor, en kollega som alle har tillid til pga. personlighed, dygtighed og erfaringer
- at lade supervisorfunktionen gå på skift
- at give hinanden supervision parvis
- at lade supervisionen foregå i gruppen, mens de øvrige lytter og evt. får rollerne som reflekterende teams efterfølgende.
- Ligegyldigt hvilken type supervision I vælger, er det vigtigt at have aftalt regler, rammer og roller for supervisionen på forhånd.

FYSISKE RAMMER OG SAMTALETEKNIK

Lad supervisionen foregå et sted, hvor der ikke kommer andre, og hvor mobiltelefoner ikke forstyrrer. Det er vigtigt at "sætte scenen" og fysisk markere, at nu er vi startet! Makkerparret, der skal supervisere hinanden, anbringer f.eks. to gode stole med front mod hinanden uden bord imellem for at vise, at I er klar til at bruge energien på hinanden.

Når du sidder som supervisor, så vis, at du er ægte interesseret i den person, du fører samtalen med, og den situation, hun er i. Du skal glemme dine egne behov, lignende problemstillinger og forventninger og nysgerrigt gå ind i den andens verden. Med en pædagogisk uddannelse og med ledererfaring har I mange redskaber til at gennemføre en kvalificeret samtale, og de kvalifikationer gælder også, når det er jer selv, det handler om!

Forslag til forløb på en time:

- Supervisanten fortæller om sin situation/problem 5 min.
- Supervisor og Supervisant gennemfører 1. supervisionssamtale 10 min.

BUPL's APV for ledere

3. Inspiration til handling

- 2 reflekterende teams 2x5 min.
- Supervisor + supervisant genoptager samtalen med udgangspunkt i refleksionerne 10 min.
- 2 reflekterende teams 2x5 min.
- Fælles "afrundende tanker" 5 min.
- Supervisanten – "hvad vil jeg tage med mig?" 5 min.

Rollen som supervisor:

Selv om du ikke er "professionel" supervisor, tager du et ansvar for at holde rammerne gennem samtalen. F.eks. ved at:

- Bevare overblikket, holde samtalen på sporet og undgå at pleje specielle interesser
- Være opmærksom på at afdække udviklingspunkter samt ukendte potentialer – faglige og personlige – for supervisanten og for hele gruppen
- Støtte, opmuntre og sikre, at supervisanten går styrket ud af forløbet
- Acceptere andres følelser, både i kritiske situationer, eller hvor den anden er i klemme. Give udtryk for, at det er o.k., at være ked af det eller stolt over en udført opgave.
- Bruge gruppens refleksion aktivt. Der skal lægges vægt på gruppens kreative og indfølelse tanker

De reflekterende team:

At et team reflekterer, svarer til en samtale mellem to, som har overværet to andres samtale. Det er den rolle, teamet får i supervisionen, men det er en gylden regel, at teamet skal tænke i muligheder og ressourcer. De må gerne undre sig, men skal tage supervisanten alvorligt og tage udgangspunkt i det, de har hørt.

Når I reflekterer, betyder det i praksis:

- At problemafklang, forståelse og analyse er vigtig. Problemløsningen er principielt uvedkommende for det reflekterende team. Fokuspersonen når selv sin løsning.
- At I skal fokusere på mønstre og den helhed, problemet præsenteres i.
- At refleksionen skal gå uden for den ramme/sammenhæng, som fokuspersonen præsenterer problemet i.

Eksempler på, hvordan det reflekterende team kan udveksle tanker og ideer:

- Mon hun har tænkt over ... ?
- Hvad mon der skal til for at skabe en forandring?
- Er det muligt, at problemet kan ses på en anden måde?
- Gad vide, om hun har snakket med ... ?
- Mon det ville gøre en forskel, hvis han/hun gjorde?
- Mon hun har overvejet hvilke processer, der skal igangsættes for at opnå det ønskede mål?
- Gad vide, hvad der ville ske, hvis hun kontaktede (person x) og gennemdrøftede problemet?
- Er der en sammenhæng mellem problemet og det, der ikke må tales om?
- Hvordan kan man vide, om problemet er løst?

Gruppe- og supervisantrollen

Selv om supervisor er den, der holder rammerne, skal resten af ledergruppen også bidrage, f.eks. ved:

- Aktiv deltagelse. Det er ikke o.k. at køre på frihjul. Du skal både ville superviseres direkte samt give feedback og inspiration til andre f.eks. som reflekterende teams.

BUPL's APV for ledere

3. Inspiration til handling

- Du skal være villig til selv at fremlægge egne problematiske arbejdsopgaver/ -situationer, som du har vanskeligheder med.
- Du skal give feedback til andre, også om vanskelige personlige (ikke private) forhold.
- Du skal være villig til at melde tilbage på de afprøvede situationer, så de kan evalueres og indgå i alles erfaringsverden.

Temaer, der egner sig til kollegial supervision

I den kollegiale supervision, kan I arbejde med alle temaer fra det daglige arbejde, men private problemer hører ikke til. Det er vigtigt at holde en skarp grænse mellem terapi og supervision, men I kan godt arbejde med, hvordan man holder grænserne mellem arbejdsliv og privatliv. Hvis du f.eks. er stresset, er det ofte, at balancen mellem de to "liv" bliver skæv.

Fordelen ved den kollegiale supervision er, at I er "lige", og hverken medarbejdere eller chefer er tilstede. Derfor er der mulighed for at komme en tand dybere i problemstilling og emnevalg.

3.8 Mobning

Mobning (4) kan for en leder handle om, at du ofte bliver kaldt til "kammeratlige samtaler", oplever en "ulige" behandling i forhold til andre lederkollegaer – og at du ikke føler, at du kan forsvare dig mod den behandling, du får.

Den type chikane, du kan blive udsat for af din overordnede, er vanskelig at håndtere, fordi der er et magtforhold inde i billedet, men mobning (5) er en alvorlig sag, og du skal passe på dig selv. Hvis du er udsat for mobning eller chikane, kan du blive nervøs og usikker. Du kan få humørsvingninger, angst, koncentrationsproblemer og måske depressioner. Det går ud over selvværd og livskvalitet. Det går også ud over din lederrolle. Du mister måske troen på, at du kan leve op til rollen.

Det er vigtigt at reagere hurtigt – inden mobning eller chikane går ud over helbred, humør og arbejdslyst.

- Tal med mennesker, du stoler på. Lad dem være med til at bedømme situationen.
- Eget ledernetværk er et oplagt sted at søge støtte, f.eks. gennem kollegial supervision.
- Hent støtte hos BUPL's lederrådgivning lokalt eller centralt. De kan også hjælpe dig, hvis du får brug for professionel hjælp.

ARBEJDSTILSYNETS DEFINITION PÅ MOBNING

"Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem. Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede eller enkeltstående konflikter, er ikke mobning."

De følgende temaer, 9-12, berører lederens psykiske arbejdsmiljø på institutionen. Det er problemstillinger, du enten kan forsøge at bearbejde sammen med dine medarbejdere, eller som du kan søge støtte til at løse med hjælp fra lederkollegaer i et lederforum. Du kan også kontakte BUPL's lederrådgivning lokalt eller centralt.

NOTE: 4. Se mere i At-vejledning. D.4.2 marts 2004. Mobning og seksuel chikane.

NOTE: 5. Der findes meget litteratur om, hvordan man håndterer mobning. F.eks. kan anbefales: Vejledningen "Den mobbefri zone" og "Styrkespillet" fra Branchearbejdsmiljørådet Social og Sundhed 2004.

3.9 Samarbejde og kommunikation med medarbejdere

Klarhed over, hvad I og jeres medarbejdere gensidigt forventer af godt samarbejde på jeres institution, forudsætter en åben kommunikation, hvor I anerkender hinandens ansvar og roller på arbejdspladsen.

På pædagogiske arbejdspladser, hvor organisationsstrukturen ofte er flad, kan grænser mellem medarbejdere og ledelse udviskes. Det har både sine fordele og ulemper. En ulempe kan være en gensidig kontrol med hinandens arbejde uden nødvendigvis at tage medansvar, eller at det særlige ansvar, der følger med lederrollen, dybest set ikke anerkendes. Du er udsat i sin lederrolle, og problemerne kan være sådan, at du må have hjælp udefra eller tage dem op i kollegial supervision i ledergruppen.

Men samarbejde eller kommunikation kan måske forbedres ved at etablere et "nysgerrigt forum" på et personalemøde. I et sådant forum kan I få lejlighed til at få afklaret gensidige forventninger, roller og ansvar.

Forestil dig, at leder, souschef og medarbejderteams udgør en gruppe "øer" på landkortet. Opgaven er så, at alle tegner og beskriver, hvilke aktiviteter og ansvarsområder, der findes på hver ø eller øgruppe.

Øernes aktiviteter og ansvarsområder:

- Hvilke aktiviteter og ansvarsområder arbejder I med på øen?
- Hvilke aktiviteter og ansvarsområder tager flere øer sig af? Hvilke falder mellem øerne?
- Aktiviteter, som går på tværs af øerne (fungerer de godt nok, eller mangler der noget?)
- Hvordan skal leder-øens kontakt være til de andre øer?
- Information, koordinering m.m. (Er det o.k., eller mangler der noget?)
- Hvad gør I på den ø, I er på lige nu? Hvad er I gode til og godt i gang med?
- Er der noget, der kunne forbedre (sam)arbejdet mellem øerne og fremme udvikling? Beskriv ideerne.
- Beskriv hvilke aktiviteter, I gerne vil i gang med på jeres ø. (Det må gerne være aktiviteter, som I mener, I kan blive bedre til eller har brug for at lære mere om)
- Er der noget, der kunne forbedre gruppens (sam)arbejde og udvikling? Skriv ideerne op.

Hver gruppe samt lederteamet beskriver øernes ansvarsområder, f.eks. på plancher og hænger dem op på væggen. I vil nu kunne se institutionens samlede ansvars- og arbejdsområder, kommunikationsveje og ønsker til fremtidig udvikling og samarbejde. Den eftertænksomhed, der er anvendt i arbejdet, vil præge det daglige arbejde fremover.

En anden metode kan være "nysgerrige interviews" mellem grupper på institutionen. Ledergruppen er med i interviewrunden på lige fod med de øvrige grupper.

Grupperne skal sætte fokus på samarbejde og kommunikation, kvalitet i arbejdet og ansvar og roller på arbejdspladsen. I kan sætte fokus på et eller flere aspekter, når I interviewer de andre grupper.

I skal først udarbejde hypoteser om "de andre grupper", f.eks. om:

- Det, der især motiverer dem
- Deres mål og værdier for arbejdet
- Deres måde at arbejde sammen på
- Deres måde at give hinanden støtte og opbakning på
- Deres normer for god arbejdsmoral
- Hvilke ansvarsområder de påtager sig
- Eller – er der noget, I altid gerne har villet vide om dem?
- På baggrund af hypoteserne skal I forberede spørgsmål, der viser jeres interesse for gruppen og dens medlemmer.

Skriv hypoteser og spørgsmål ned. Tematiser og prioriter dem evt.

- Af praktiske grunde er det en idé at vælge én interviewer, en referent, en tidtager og evt. et par lyttere.
- Vær kort, klar og præcis både i spørgsmål og svar. Pas på tiden, for når I først kommer i gang med at vise nygerrighed overfor hinanden, løber tiden. Der skal ligge en gennemskuelig plan for hvem, der interviewer hvem, hvor og hvornår. Alle er nødt til at "skifte" interviewpartner samtidig, for at spillet kan gå op.

Forslag til tidsplan:

Forberedelse: Hypoteser og spørgsmål: 30 min.

Interviews med en anden gruppe 30 min. (2 x 15 min.) (udvides afhængig af antal grupper/teams).

Fælles opsamling: 20 min.

Vigtige pointer tages med til en fælles opsamling

Fik I ny viden?

Blev I overraskede?

Blev I bekræftede?

Hvilke ønsker har I til jeres kollegaer i fremtiden?

Ønsker, der kan gøre både grupperne og hele institutionen til en endnu bedre arbejdsplads?

3.10 Konflikthåndtering

Konflikter er en del af det liv, der er mellem mennesker på en arbejdsplads. Det gælder ikke mindst på pædagogiske arbejdspladser, hvor I arbejder tæt sammen, er engagerede og bruger de personlige sider af jer selv. Her er det vigtigt, at lederen oplever sig forberedt til at håndtere samarbejdsconflikter på arbejdspladsen.

Det, der starter som uoverensstemmelser, kan blive alvorlige samarbejdsproblemer på en arbejdsplads. Ofte forstår man ikke rigtigt, hvordan det er gået til, for konflikter og uoverensstemmelser lever i nogen grad deres eget liv – især hvis I er uopmærksomme på dem.

Vurder først, om du som leder er en del af konflikten eller ej.

Er der stridigheder mellem medarbejderne, har du som leder et ansvar for at få løst samarbejdsconflikten.

Dette gøres i samarbejde med sikkerheds- eller tillidsrepræsentanten. Du skal dernæst vurdere, om du kan optræde som neutral part i en mægling eller mediering mellem parterne.

BUPL's APV for ledere

3. Inspiration til handling

Hvis du skal forsøge at mægle mellem to parter, kan du bruge mediering (8) som metode.

KRAV TIL MEDIATOR

Når du optræder i rollen som mediator, guider du parterne igennem en faseopdelt konfliktløsningsproces. Processen skal føre til, at de konfliktende parter indgår en aftale om, hvordan konflikten løses.

Mediator må aldrig komme med egne løsningsforslag eller egne holdninger til, hvordan konflikten skal løses. Det skal du understrege overfor dine medarbejdere, fordi de er måske vant til, at du har løsningsforslag i andre situationer. Du skal hjælpe med at skabe rammerne for problemløsningen. Du skal være katalysator eller proceskonsulent, så parterne bliver i stand til selv at finde løsningen. Før du overvejer at bruge mediation, skal du være afklaret omkring din rolle:

- Du skal altså være neutral og upartisk.
- Du må ikke selv være en del af konflikten.
- Du må ikke have sym- eller antipartier for nogen af parterne.

Som pædagogisk leder kan du inddrage metoder fra medieringen, men vær opmærksom på, at du aldrig kan være helt neutral, da du er i en magtposition i forhold til medarbejderne.

PRINCIPPER I MEDIATION:

- Respekt for den enkeltes oplevelse af en konflikt
- Et vinder/vinder-princip
- Individet rummer selv løsningen på en konflikt
- En konflikt er hverken positiv eller negativ
- Frivillighed
- Respekt for parternes vilje
- Neutralitet

Regler for mediation

- Parterne må ikke afbryde hinanden
- Parterne må ikke tale nedsættende om hinanden
- Parterne skal bidrage til at løse problemet
- Fortrolighed. Hvad I får at vide undervejs, må ikke bruges mod nogen bagefter
- Der skal indgås en aftale

Faser i mediation

- Fase 1. Parterne mødes og gør rede for konflikten
- Fase 2. Parterne finder fælles problemformulering
- Fase 3. Parterne foreslår løsninger
- Fase 4. Parterne forhandler om løsninger
- Fase 5. Parterne indgår aftale

Er du selv en del af konflikten, skal I søge hjælp udefra, f.eks. i BUPL's lederrådgivning lokalt eller centralt eller en ekstern konsulent med speciale inden for arbejdsmiljø eller mediation.

BUPL's APV for ledere

3. Inspiration til handling

Hvis I får en konsulent udefra, er det vigtigt, at dette foregår i et samarbejde mellem dig som leder og de tillidsvalgte. Hvis resten af medarbejderne skal have tillid til, at konsulenten er upartisk og neutral, skal denne upartiskhed være til stede hos jer, der vælger konsulenten.

I skal synliggøre både overfor konsulent og medarbejdergruppe:

- Hvilke behov eller ønsker, der ligger bag ønsket om konsulent
- Målene med opgaveløsningen skal være klare og synlige for alle (ledere, medarbejdere – konsulenter)
- Både leder og tillidsvalgte skal deltage i de forberedende møder med konsulenten, og begge parter skal være med til at acceptere forløbet.

Sørg for at udarbejde en kontrakt med konsulenten, der beskriver:

- Præcise mål og delmål med aktiviteten
- Tidsrammer. Hvornår gennemføres hvilke aktiviteter?
- Hvilke aktiviteter står konsulenten for, og hvilke skal I selv stå for?
- Hvordan I følger op på processen sammen med konsulenten. For det er en proces – konflikter løses ikke med en temadag
- Den økonomiske aftale

Til sidst skal I huske den "psykologiske kontrakt": Alle skal arbejde for løsning af konflikten. Alle skal bekræfte, at de vil medvirke til løsning af opgaven.

Litteratur:

- Ledetråden, nr. 2. Nyhedsbrevet til institutionsledere, BUPL juli 2002.
- Den enkle og besværlige konfliktløsning, Else Hammerich, maj 1996.
- Zoner og gener i konfliktløsning, Else Hammerich. Fås hos Center for Konfliktløsning, www.konfliktloesning.dk
- Kunsten at samarbejde, Hanne Museth og Kitty Dencker, Nord-Press, 2002.

NOTE: 8. Læs mere om konfliktløsningssamtaler i bogen: Dialog der bygger bro af Anne-Suzette Humle. Schultz 1997.

3.11 Mobning på institutionen

En mobbefri samarbejdskultur er mulig at opnå, når der arbejdes på at hindre årsager til mobning. Mobning tager ofte udgangspunkt i uløste konflikter og magtkampe på arbejdspladsen. Som leder kan du være særlig udsat, f.eks. hvis manglende åbenhed eller rygter på arbejdspladsen gør, at du bliver isoleret eller chikaneres af medarbejdere, forældre eller pårørende. Det er vigtigt, at du har redskaber til at håndtere de forskellige situationer.

Hvis I vil forebygge mobning og sikre en god samarbejdskultur, skal der arbejdes på at vedligeholde en god og åben kommunikation.

BUPL's APV for ledere

3. Inspiration til handling

Prøv på et personalemøde at spille BAR SoSu's Styrkespil. Det er et enkelt kortspil, der kan medvirke til en konstruktiv dialog om arbejdspladsens sociale liv. I udforsker arbejdspladsens sociale styrker, der er afgørende for, at alle trives, og at mobning ikke får lov at ske. Som leder skal du forsøge at være en god rollemodel i den måde, hvorpå du behandler andre.

Hvis du opdager mobning på arbejdspladsen, er det vigtigt, at du træder i karakter som leder, bl.a. ved at gribe aktivt ind, stoppe en evt. mobber, gøre passive vidner aktive – og støtte den, det går ud over. Har kommunen ikke en mobbepolitik, så pres på for at få det på dagsordenen i MED, SIU og/eller SU.

Er du selv blevet skydeskive for mobning, gælder de samme råd, som hvis du var en del af en konflikt. Søg hjælp hos din nærmeste leder, hos dine lederkollegaer eller i BUPL's lederrådgivning lokalt eller centralt.

Mere om mobning

At-vejledning: Mobning og seksuel chikane (D.4.2 marts 2002). På www.at.dk bestilles denne gratis Værd at vide, hvis du møder mobning på arbejdspladsen, Helene Fregerslev Sørensen, dec. 2001. Kan bestilles på hmfs@worldonline.dk (ca. 100,- + forsendelse)

Mobning. BAR FOKA. www.bar-foka.dk

Styrkespillet – og vejledningen "mobbefri zone" BAR SOSU. www.bar-sosu.dk

3.12 Vold og trusler om vold

Vold skal forebygges. En voldspolitik bør formuleres, før I oplever vold på arbejdspladsen. Må lederen ofte tage affære på grund af en voldsproblematik, pædagogerne ikke selv kan håndtere? Føler lederen sig ofte truet f.eks. af forældre eller pårørende?

Det er vigtig med en viden om, hvordan I etablerer en politik, hvad kommunen kan støtte med, og hvilke redskaber der skal til for at håndtere de vanskelige situationer.

Vold og trusler om vold kan komme fra forældre/pårørende eller børnene/de unge. Personalets tærskel for oplevelsen af vold og trusler om vold er individuel. Hvad den ene finder uskadeligt, finder en anden meget truende. Og den, der føler sig truet, skal altid tages alvorligt. Det er en vigtig opgave for dig som leder at kunne støtte dit personale, men du kan også selv være udsat for trusler og vold fra institutionens brugere.

- Diskuter hvilke forventninger personalet har til dig.
- Har I en handleplan, hvis I udsættes for trusler og vold? Hvis I mangler en plan, så gå i gang.
- Hvad er kommunens politik omkring vold og trusler om vold? Hvor og hvordan kan der hentes støtte?
- Kommunens kriseberedskab skal være kendt af alle.
- Hvad føler du dig "klædt på" til?

Selv om kommunen har en voldspolitik, skal den følges op af en handlingsplan, hvoraf det fremgår, hvem på arbejdspladsen der gør hvad og hvornår.

F.eks.:

- Beskrivelse af, hvad opgaven er for leder og nærmeste kollega, når en ansat/kollega bliver truet eller udsat for vold.
- Hvad der er sikkerhedsorganisationens opgaver.

BUPL's APV for ledere

3. Inspiration til handling

- Hvilke informationer og evt. kurser er nødvendige i forebyggelsesøjemed, og hvis skaden er sket?
- Hvilke evt. fysiske og tekniske foranstaltninger skal være i orden? F.eks. aldrig at være alene på legepladsen. Man skal kunne tilkalde hjælp/være synlig, så kollegaer kan se, om man har behov for hjælp.
- Hvad betyder arbejdsorganisering og arbejdstider? Er der noget, der skal forbedres?
- Andet?

Hvis du selv bliver truet eller udsat for vold, skal du søge hjælp. Søg hjælp hos din nærmeste leder og brug den professionelle hjælp, kommunen kan stille til rådighed. Tal med dine lederkollegaer om oplevelsen, eller søg hjælp i BUPL's lederrådgivning lokalt eller centralt.

Mere om vold og trusler om vold

Voldsrisiko i forbindelse med **arbejdets udførelse**. AT Meddelelse nr. 4.08.4: Bestilles gratis på www.at.dk.

Vold, trusler og handlemuligheder. Facetter af klubarbejdet og dets vilkår, hæfte 5, BUPL 2002.

Vold som udtryksform. Et Puls projekt. 2000. Bogen kan bestilles hos: Kommuneinformation, Sommerstedgade 5, 1718 København V. tlf. 3311 3800.www.kommuneforlaget.dk

KAN DU GENNEMFØRE EN KRISESAMTALE?

Hvis medarbejderen er i krise (9), ophidset og vred efter at være blevet truet, skal du overveje, om det er dig, der skal gennemføre en støttende samtale, eller om der er andre muligheder for at yde hjælp, men ofte må du yde den første hjælp og støtte. Det kræver ro og balance at gennemføre en krisesamtale på arbejdspladsen med en person, der er vred/ophidset eller voldsomt ked af det. Du skal være parat til at lytte. Du skal være en støttende leder, men du skal ikke være terapeut.

Formålet med samtalen er at hjælpe medarbejderen med at gøre det ustrukturerede billede af oplevelsen mere struktureret. Oplever du, at krisen er alvorlig, så hjælp medarbejderen f.eks. med henvisning til en psykolog. Her er det vigtigt at kende til kommunens politik på området.

Lad den svære samtale eller krisesamtalen indeholde følgende:

Introduktion: Medarbejderen fortæller: Lyt, anerkend og undgå kritik af, hvad der er gjort eller sket.

Fakta: Hvad var medarbejderens rolle? Lad medarbejderen rekonstruere hændelsen grundigt.

Tanker: Hvad tænkte medarbejderen, mens det stod på, lige bagefter og senere?

Indtryk: Hvad var det værste? Hvad er set og oplevet? Fantasier om, hvor galt det kunne gå?

Reaktioner: Det er o.k. at vise følelser. Hvordan var det, mens det stod på? Bag efter? Lige nu?

Støtte og normalisering: Fortæl, at det er helt almindeligt at reagere som medarbejderen nu gør, at andre ville gøre/have det på samme måde. Fortæl om krisereaktioner, og hvad man skal være opmærksom på fremover.

Tiden fremover: Hvad har medarbejderen af netværk? Ressourcer? Hjemme? På arbejdspladsen? Hvordan er personens tidligere erfaringer i lignende situationer? Findes der nogle strategier, der kan anvendes nu?

Afslutning: Opsummering: Hvilken praktisk og evt. terapeutisk hjælp er der behov for. Hvordan og hvornår skal I tales ved igen.