



- Viden i fællesskab

2009

## Byg et fagligt miljø

Bygherre Elsebeth Petersen har tanker og visioner for det hus, hun er ved at bygge. Byggeprocessen har stået på i 5 år. Elsebeth er ikke alene på stilladset, hver dag møder hun ind sammen med sine medarbejdere i Bofællesskabet Postensvej nr. 9 i Vejle, som består af en række mennesker med gode faglige og personlige kompetencer. For medarbejderne er mørtelen speciel vigtig: den binder huset sammen. For Elsebeth repræsenterer mørtelen relationen mellem medarbejderne: når relationen er god, er der trivsel, og huset bliver sundt. Det er den arkitekttegning, der bygges efter.

Af Jette Lorenzen, Cand.scient.pol. og Formidlingskonsulent i VISS.dk

### Bygherre i arbejdstøjet

Bygherren, Elsebeth har været i branchen som pædagogisk leder i 10 år. Hun har valgt at bryde med det gamle hierarkiske miljø, hvor opgaverne var bestemt efter placering og uddannelse. I stedet vil hun lave en ny opdeling med udgangspunkt i de faglige og personlige kompetencer. Udgangspunktet for den faglige kompetence er den pædagogiske uddannelse, dertil kommer de personlige kompetencer, som både uddannede og ikke uddannede er i besiddelse af. Det er lederens rolle at få kombineret både disse og de faglige kompetencer til bedste for beboerne og den enkelte medarbejders trivsel på arbejdspladsen. Når det lykkes bliver huset godt.

Spørgsmålet er, hvordan man som leder afdækker, hvilke kompetencer medarbejderne er i besiddelse af. Elsebeth har sin egen opskrift: *Det gør jeg ved at investere tid i dem, tale med dem, finde deres interesseområder og dermed understøtte personalet i det, de er gode til.* For Elsebeth er relationen det mørtel, der holder huset sammen. Derfor investerer hun hver dag tid og kræfter i, at medarbejderne trives. Medarbejderne skal have det godt i maven, når de går på arbejde. Hvis det er spændende at arbejde, så får man også lyst til at indgå i relationer med andre kolleger og i nye relationer til borgerne, fortæller Elsebeth.

Elsebeth er ikke bange for at fortælle sine medarbejdere, at de er bedre til noget, end hun selv er, så ofte fungerer hun mere som konsulent, end som egentlig leder, også fordi hun har uddelegeret nogle af lederens tidligere magtposter, som fx retten til at lave medarbejderplaner /arbejdsplaner eller at være ordstyrer ved møderne. Det betyder dog ikke, at Elsebeth er usynlig eller ikke tilstedeværende. Frem for disse opgaver vil Elsebeth hellere være til stede og være den bedste til at give medarbejderne mulighed for, at de kan udvikle sig. Elsebeth er meget bevidst om sin rolle som leder. ”Jeg træffer beslutninger, hvis jeg kan se, at arbejdsplanene ikke fungerer, så siger jeg, at vi skal gøre noget andet. Hvis en beboer ikke har det godt, så er det mig, der siger, der skal ske noget”, fortæller hun.

Den ændrede ledelsesstil har været en gensidig og fælles proces mellem ledelse og medarbejdere. Det er en vekselvirkning, hvor man understøtter hinanden. Man kan kun være en god leder, når medarbejdergruppen er god og omvendt.

Den mest synlige konsekvens af den nye ledelsesstil er, at hun ikke er i direkte daglig kontakt med beboerne via arbejdet. Hun har dog ikke en opfattelse af, at hun går glip af noget, tværtimod giver det mulighed for, at medarbejderne kan gøre det, de synes er nødvendigt. Hendes opgave er til gengæld at stille spørgsmål ved de valg, de træffer.



## Medarbejder trivsel

Lola Lind Elkjær er en erfaren pædagog, som arbejder i Elsebeths afdeling. Lola oplever, at det kræver stor ansvarlighed og selvstændighed, når man som medarbejder selv skal tage ansvar, og være bevidst om sine egne kompetencer. Hvis man ikke gør det, falder huset fra hinanden. ”Det kræver stort personligt engagement og overskud, når beboerne, de praktiske ting og medarbejdere skal fungere samtidig, derfor er det nødvendigt, at medarbejderne selv tager ansvar”, fortæller Lola.

For Lola betyder trivsel, at man føler sig velkommen, at man har det godt, og at medarbejderne bekymrer sig om og tager sig af hinanden, mest i forhold til det faglige, men også på det personlige plan. Forudsætningen for trivsel er ifølge Lola et fælles grundlag, og at der arbejdes ud fra fælles værdier. På Postensvej 9 har de arbejdet med dette bl.a. gennem supervision, hvor medarbejderne er blevet bedre til at lytte til hinanden, hvilket har udviklet medarbejdergruppen.

Fra en medarbejdersynsvinkel kræver det robusthed, et stort personligt overskud og et fagligt engagement samt høj grad af ansvarlighed at matche en leder som Elsebeth. Men medarbejderne får til gengæld også friheden til at påtage sig ansvaret. ”Vi får nogle rammer, og bliver vi inden for den ramme, så kan vi få lov til at udvikle os og løse opgaven, som vi har lyst til”, fortæller Lola.

## Udfordringer på arbejdspladsen

Elsebeth har mødt modstand, specielt fordi hun holder fast i, at der er en faglig forskel mellem uddannede og ikke uddannede. Det betyder fx, at medhjælpere ikke kan skrive en handleplan, fordi de ikke har de faglige kompetencer til det. De personlige kompetencer, som Elsebeth prioriterer så højt, kan bruges fagligt, men der er nogle absolutte fagligheder, som kun kan læres via uddannelse.

Et andet stort problem er, at pædagogerne er blevet tidsmæssigt presset. De har fået flere opgaver men ikke mere tid. De bliver let fanget i det praktiske og kan derfor ikke finde tid til det pædagogiske. For Lola kan det ind imellem være lidt udmattende, da det kræver overskud og megen energi at gå på arbejde.

## Værdi: En million

Når der bliver ansat nye medarbejdere i afdelingen undersøger Elsebeth, hvad den enkelte vil.

De MUS samtaler, der er blevet gennemført viser, at medarbejderne vil have mere individuel ledelse, hvor man førhen ledte en gruppe. Botilbuddet Postens Vej 9 er åbenlyst et produkt af det omgivne samfund, af det medarbejderne, beboerne og de pårørende gerne vil have. Elsebeth oplever, at det er omsorgen, nuet, og relationen til hinanden, der er i centrum.

Det er nødvendigt at både ledelse og medarbejder udvikler sig både hver for sig og som fællesskab. Elsebeth søger at udvikle sine medarbejdere ved at tilbyde coaching efter behov. Hvis medarbejderne har et problem, så er det ifølge Elsebeth hendes opgave at tilbyde den rette hjælp. Hvis det lykkes for medarbejderen at løse problemet, så vokser vedkommende og bliver en million værd. Det er vigtigt for udviklingen, at medarbejdere og ledelse tør arbejde anderledes.

Det næste udviklingstrin for bedre trivsel og bedre arbejdsmiljø for medarbejderne på Postens Vej 9 bliver at igangsætte en proces, hvor der er fokus på, at det er tilladt og mindre farligt at stille krav og komme med konstruktiv kritik af hinanden. En proces, som nok ligger lidt ude i fremtiden. Alle skal være modne til denne opgave, før den kan blive sat i gang.