

Til dagplejelederne:

Pas på dig selv

10 udfordringer i dit psykiske arbejdsmiljø
og hvordan du tackler dem

*Til dagplejeledere – Pas på dig selv.
10 udfordringer til dit psykiske arbejdsmiljø, og hvordan du tackler dem*
er udgivet FOA – Fag og Arbejde, september 2009.

Redaktion

To fokusgrupper bestående af medlemmer fra faggruppen/Pædagogisk Sektor:

- 1) Christian Barding, Jette Christensen, Anette Haudal, Pia Kampmann, Torben Levring, Jens Jørgen Nielsen, Vibeke Njor, Inge Birthe Thomsen og Bodil Vetter.
- 2) Christian Barding, Lis Bøje, Anette Haudal, Torben Levring, Joan Lindskov, Vibeke Njor, Lilly Skov og Bodil Vetter.

Politisk ansvarlig: Inger Bolwinkel

Konsulenter: Jeanette Wilén Staffeldt og Charlotte Bredal

Tekst: Marianne Schjøtt Arestrup Rohweder

Grafisk tilrettelæggelse: Bente Stensen Christensen/Girafisk Design

Tryk: FOAs trykkeri & Pjec1heden

Pjecen, projektmaterialer og undersøgelsen: *Arbejdet i dagplejeformidlingerne 2007 – Arbejdsforhold for dagplejepædagoger og dagplejeledere*, FOA – Fag og Arbejde, Pædagogisk Sektor, Bureau 2000 – kan hentes på: www.foa.dk

Yderligere oplysninger kan fås hos
Jeanette Wilén Staffeldt, FOA – Fag og Arbejde
E-mail: jews001@foa.dk
Tlf.: 46 97 23 46

Indholdsfortegnelse

Forord: udfordringer er en del af arbejdslivet	side	4
---	-------------	----------

Del 1: udfordringer

1. udfordring: De personlige grænser	side	6
2. udfordring: Tidspresset	side	8
3. udfordring: Tid til omsorg	side	10
4. udfordring: Teknologien	side	14
5. udfordring: Rammerne	side	18
6. udfordring: Kommandovejene	side	22
7. udfordring: Omstruktureringer og forandringer	side	24
8. udfordring: Alenearbejde	side	26
9. udfordring: Respekt og anerkendelse	side	28
10. udfordring: Den politiske virkelighed	side	32

Del 2: Sådan kan udfordringerne synliggøres og håndteres

- Forberedelse til APV	side	36
- Kortlægningsskema til leder-APV	side	38
- Skema til handleplan og opfølgning	side	40
- Materialer og links	side	42

Udfordringer er en del af arbejdslivet

At være dagplejeleder er i dag er en stor og spændende udfordring. Udviklingen går stærkt, både teknologisk, organisatorisk og kommunikativt. Dette hæfte er udarbejdet til dagplejeledere for at sætte mere fokus på trivsel og arbejdsmiljø som leder.

Den danske velfærd er hele tiden under udvikling. Kommunernes forudsætninger og strukturer forandres. Det berører på mange måder børneområdet, som er i fokus i befolkningen, og hvor politikerne nytænker og lovgiver. Der stilles nye krav til både dagplejeledere, dagplejepædagoger og de enkelte dagplejere, som f.eks. skal indarbejde pædagogiske lærerplaner og forventes at have stor social bevidsthed.

I dette store, levende puslespil kan dagplejens ledere mærke, at der stilles mange og store krav. De kommer oppefra fra ledelsen og politikerne og udefra fra dagplejere, forældre og samfundet som helhed. Og de bor i den enkelte selv, som gerne vil leve op til udfordringerne.

De fleste mærker tidspresset. 15 bolde i luften – samtidigt – er ikke ualmindeligt. Men det er også denne variation i opgaver og ansvar, der gør arbejdet spændende og perspektivrigt for den faglige og personlige udvikling.

En undersøgelse, som FOA – Fag og Arbejde gennemførte i foråret 2007 viser, at de fleste dagplejeledere/-pædagoger er glade for udfordringerne. Men undersøgelsen afslører også, at de er pressede. En række psykiske og psykosomatiske reaktioner er blevet mere udbredt inden for de seneste 10 år og forekommer hyppigere blandt dagplejens ledere og pædagoger end blandt andre erhvervsaktive. Godt 25% viser tegn på udbrændthed.

I en dynamisk hverdag er det derfor vigtigere end nogensinde, at dagplejelederen husker at tage vare på sig selv.

Undersøgelsens besvarelser er hovedsagelig opgjort samlet for dagplejeledere og dagplejepædagoger. De steder, hvor det er muligt at skelne i besvarelserne, fremgår det af teksten.

Med denne pjece, som bygger på et fokusgruppeinterview med dagplejeledere, rapporten Arbejdet i dagplejeformidlingerne 2007 og erfaringer fra arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, ønsker FOA – Fag og Arbejde/Pædagogisk Sektor at være med til at sætte fokus på dagplejeledernes psykiske arbejdsmiljø.

Målet er at sikre, at trivsel følger med udviklingen, så dagplejelederne kan brænde for arbejdet, uden at brænde ud.

Tak til fokusgrupperne af dagplejeledere for gode input og konstruktiv dialog.

God arbejdslyst

1. udfordring:

De personlige grænser

“Jeg ved godt, jeg stiller store krav til mig selv. Ind imellem ryster mine ben, når jeg kører hjem. Så jeg skal nok blive bedre til ind imellem at forlade kontoret, selvom skrivebordet stadig er fyldt med bunker.”

Dagplejeleder



Den pligtopfyldende og dygtige dagplejeleder, der altid tager vare på alle andre, før hun eller han sørger for sig selv, som forsøger at gribe alle de bolde, der kastes op i luften, har overblik, er omsorgsfuld og nærværende på samme tid og gerne på overtid.

At være leder i dagplejen er som udgangspunkt en stor og givende udfordring. Men det er også en del af fagligheden og professionalismen at kende sine grænser og være opmærksom på, hvor rimeligheden begynder og holder op i de krav, man selv eller andre stiller til arbejdsindsatsen.

83% af dagplejelederne/pædagogerne siger i undersøgelsen Arbejdet i dagplejeformidlingerne 2007, at de stiller for store krav til sig selv.

Selvom mange dagplejeledere/-pædagoger således oplever, at de ind imellem har svært ved at leve op til såvel egne som andres forventninger, siger de dog sjældent fra.

Men hvis man over længere tid tilsidesætter egne behov, risikerer man at overse symptomer på, at noget ikke er, som det skal være i det psykiske arbejdsmiljø.

Stress og udbændthed går ikke alene ud over arbejdsindsatsen, men har også alvorlige personlige konsekvenser for den enkelte dagplejeleder.

Dagplejeledernes trivsel

Ca. halvdelen af dagplejelederne oplever mindst 1-2 gange om måneden en følelse af:

Aldrig at komme nogen vegne

Psykisk træthed

Irritation

Koncentrationsbesvær ved stress

Glemsomhed

Flere end for 10 år siden oplever ovenstående symptomer, ligesom forekomsten af nakkesmerter, hovedpine og søvnbesvær også er steget.

Kilde: Arbejdet i dagplejeformidlingerne 2007

Et godt råd

Oplever du nogle af de nævnte symptomer, så stop op!

Spørg dig selv, hvor langt du vil gå, for at løfte de opgaver, du er pålagt. De er pålagt af andre, der ikke sidder i din stol. De har måske ingen fornemmelse af, hvor lang tid tingene tager – fortæl dem om det.

2. udfordring:

Tidspresset

“Hver dag har jeg mindst 15 bolde i luften. Det er jo det spændende ved jobbet. Men der er også dage, hvor det kun er muligt at fange de 5. Det føler jeg belastende, selvom jeg godt ved, at det er min egen præstationsiver, der stresser mig.”

Dagplejeleder



At man som dagplejeleder selv kan tilrettelægge sin arbejdstid giver både frihed og råderum. Det er spændende og udfordrende at have mange bolde i luften på samme tid. Men alt med måde for fleksibilitet er jo ikke ensbetydende med, at tiden er ubegrænset.

Lederne i dagplejen har så mange ansvarsområder og opgaver, at det ind imellem kan være umuligt at nå dem alle sammen inden for normal arbejdstid. I FOA – Fag og Arbejdes undersøgelse angiver 38% af dagplejelederne, at de dagligt arbejder over for at nå opgaverne, og 60% at de må springe frokostpausen over.

“Det er vist de færreste af os, der kun arbejder 37 timer om ugen.”

Dagplejeleder

Det er et selvfølgeligt krav til arbejdsgiveren, at arbejdsopgaverne over tid kan rummes indenfor normeringen. Og så er det både fysisk og psykisk en forudsætning for trivsel, at der er tid til at holde middagspause hver dag.

I undersøgelsen blev dagplejelederne/-pædagogerne spurgt om, hvilke tiltag der var blandt de vigtigste for at forbedre arbejdsmiljøet. Det behov, der suverænt indtog førstepladsen, var mere tid, til tilsyn samt bedre og faste normeringer.

Hvordan er det med tiden?

I forhold til 1998 er der blevet lidt mindre tid til tilsyn med dagplejerne.

I forhold til 1998 er der blevet lidt mere administration, eksternt samarbejde mv.

Er du presset i dagligdagen?

Mere end halvdelen er i høj eller i nogen grad udsat for:

Stort dagligt arbejdspress

Nødvendighed af at skulle træffe beslutninger under tidspress

Egne høje krav til præstation

For få ressourcer til for alvor at kunne gå nye veje

Følelsen af ikke at kunne følge op på problemer

Dårlig ledelse fra kommunens side

Kilde: Arbejdet i dagplejeformidlingerne 2007, FOA – Fag og Arbejde

Et godt råd

Skriv arbejdsopgaverne ned. Brug listen som dokumentation, hvis der er misforhold mellem den tid, der er til rådighed, og den nødvendige tid til f.eks. administrative opgaver eller til at føre tilsyn. Listen kan også bruges til at tydeliggøre, hvilke opgaver der eventuelt kan overlades til andre eller helt udelades.

3. udfordring:

Tid til omsorg

"Jeg synes jo, jeg skal stå til rådighed altid – også for pædagogerne. Jeg lader mig ofte forstyrre, selvom jeg er i gang med noget helt andet. Min nye udfordring er at lukke døren til kontoret en gang imellem."

Dagplejeleder

Det er ikke kun budgetter, statistik, gæstepleje og pædagogiske læreplaner, der fylder i rollen som dagplejeleder. Det kræver menneskelig indsigt og empati at være en god leder, der får arbejdspladsen til at fungere.

I en travl hverdag – måske i en stor organisation – med mange nye udfordringer, kan det være vanskeligt at bevare en nærhed og omsorg for medarbejderne.

Dagplejeledere skal dagligt få kontante opgaver som antal af pladser, dokumentation etc. til at spille sammen med menneskelige faktorer. Sker der noget uventet med en af dine medarbejdere, og du bliver nødt til at omprioritere opgaverne, så er det en god ide på forhånd at have gjort sig tanker om, hvad der så ikke kan udføres i den periode. Og så må man stå ved den prioritering. Prioriteringen skyldes jo noget uforudset, og menneskelige faktorer.

Dagplejelederen skal kunne agere professionelt og prompte, f.eks. hvis medarbejdere eller deres familier bliver ramt af sygdom, eller der sker andre uforudsete ting. Derfor er det vigtigt at kende egne grænser. Aftal eventuelt med din nærmeste leder, hvordan du selv kan blive "klædt på" til den slags situationer.

Omsorg fylder, og det er svært at tælle med i tidsforbruget.

"En pårørende til en af mine dagplejere dør i en voldsom ulykke. Jeg tager mig af hele forløbet i forhold til familien og forældrene til dagplejerens børn. De forfærdelige omstændigheder taget i betragtning udfører jeg mit arbejde til UG.

Efterfølgende begynder jeg pludselig at føle angst. Jeg oplever, at jeg ikke kan få luft, f.eks. hvis jeg sidder fast i trafikken på motorvejen. Jeg får svimmelhedsanfald, hvis ikke jeg lige kan se løsninger på arbejdsopgaver. Jeg kan mærke, at der er noget galt, og jeg begynder også at få kraftige og uregelmæssige menstruationsblødninger. Men jeg arbejder bare videre og videre.

Det tog mig et år, på egen hånd og for egen regning ved hjælp af zoneterapi og meditation, at få den episode ud af min sjæl og igen føle mig psykisk og fysisk rask. Jeg har ikke været sygemeldt eller egentlig fortalt hele dette forløb til andre end min nærmeste familie, men jeg har lært at kende mig selv rigtig godt og kan altid mærke en snært af følelsen, når der er noget der er svært.

Jeg går fortsat fast til zoneterapi en gang om måneden for egen regning og har sideløbende arbejdet koncentreret med meditation – positive tankehandlinger – selvværdsøvelser, og er blevet rigtig god til at hjælpe andre, når det brænder på, sådan er det nok ofte ...

Dagplejeleder

Et godt råd

Man kan godt være omsorgsfuld på mange måder, f.eks. ved at lytte og derefter hjælpe med kontakt til professionelle behandlere. Det er ikke altid det rigtige at tage det fulde ansvar for at få et andet menneske på fode igen.

Et godt råd

Sørg for at lægge tid til den løse snak ind i dine arbejdsopgaver. Det tager altid 5 minutter længere at lytte til et andet menneske, men de kan være givet godt ud. Medarbejdernes trivsel og respekt for dig betyder noget for deres arbejdsindsats i længden.

Et godt råd

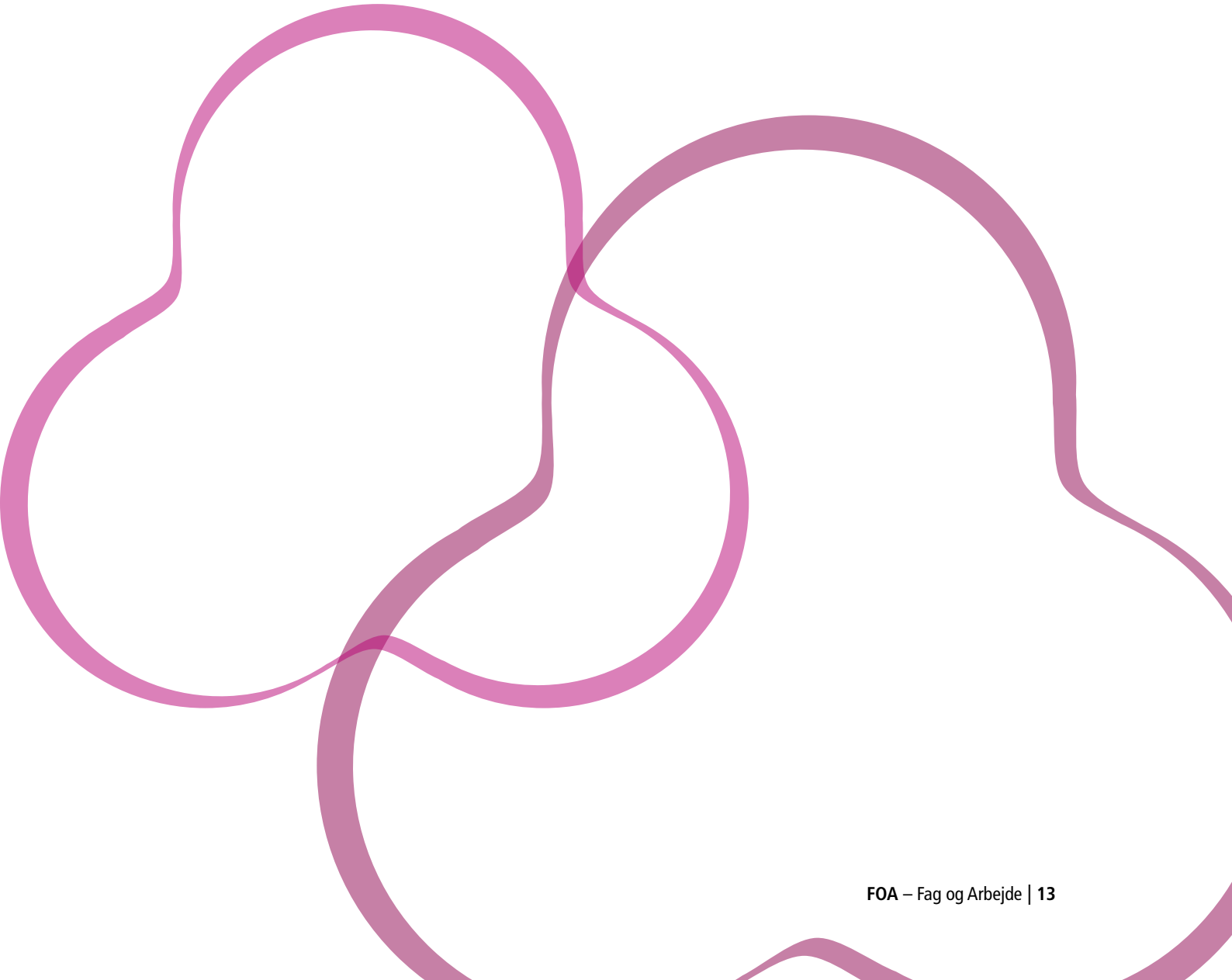
Sørg for ikke at gøre det til dit problem – det er et arbejdspladsproblem.

Et godt råd

Skab dig et overblik over, hvor og til hvem du kan henvise medarbejdere til, hvis der opstår krisesituationer. Er der særlige kommunale tilbud f.eks. socialrådgivning, Falck mv.

Et godt råd

Sørg for, at der bliver afsat penge til coaching for dig selv. Det kan være en hjælp til prioritering og klarhed over ansvar og opgaver.



4. udfordring:

Teknologien – til hjælp

“Meget tit er ind-boksen helt sort af nye e-mails. Helt ærligt! At besvare og oprette hver eneste som en sag, som forvaltningsloven kræver, er for tidskrævende og uoverskueligt.”

Dagplejeleder

Teknologi skal være et hjælpemiddel til at skabe overblik over og sætte system i arbejdsopgaverne. Brugt forkert eller ukritisk, kan it hurtigt blive det modsatte – nemlig en unødvendig stor belastning.

Selv om it i dag for de fleste dagplejere kun volder få problemer, kan det stadig være en udfordring at finde tid til at følge med den teknologiske udvikling.

Et andet problem er de e-mails, der i løbet af få år er blevet en helt almindelig, lettilgængelig – og nogle gange ret påtrængende – kommunikationsvej.

Mange dagplejere oplever, at der hver eneste dag, når de kommer på arbejde, ligger mindst 30 nye e-mails.

Som udgangspunkt er der kun et vist antal timer i en arbejdsdag, og det er halsløs gerning at forsøge at nå det umulige. Ubesvarede e-mails tager energi fra andre opgaver og giver let dårlig samvittighed.

Den elektroniske kalender er et andet teknologisk hjælpemiddel, der ligesom den lette mailkommunikation kan være et tveægget sværd. Ofte lægges kun selve mødetiden ind, men der bruges som regel også en del tid på forberedelse og opfølgning bagefter.

Mange oplever, at møder i høj grad indkaldes af andre, og det betyder, at den tid, man troede, man havde til rådighed, bliver booket af andre. Dette kan delvis afhjælpes ved at markere tiden som optaget på forhånd. Marker et par timer til f.eks. administrativt arbejde, så andre kan se, at tiden er optaget. Eller tillad dig selv at melde afbud til møder, der falder uheldigt sammen med din egen planlægning – behøver du deltage i det hele?

“Det kan være svært at organisere sin tid, når andre kan booke i ens kalender – lige pludselig kan mængden af møder blive meget stor, og den tid, jeg egentlig havde sat af til andre opgaver, er forsvundet.”

Dagplejeleder

Et godt råd

Afsæt tid til maillæsning f.eks. 2 gange om dagen. Det er sjældent, der er mails, der ikke kan vente nogle timer. Forsøg at være kold over for det lille gule ikon på skærmen – det kan i øvrigt slås fra, så man ikke hører en lyd hver gang, der kommer en ny mail.

Et godt råd

Afsæt ikke kun tid til selve mødet, men også til forberedelse og opfølgning.

Et godt råd

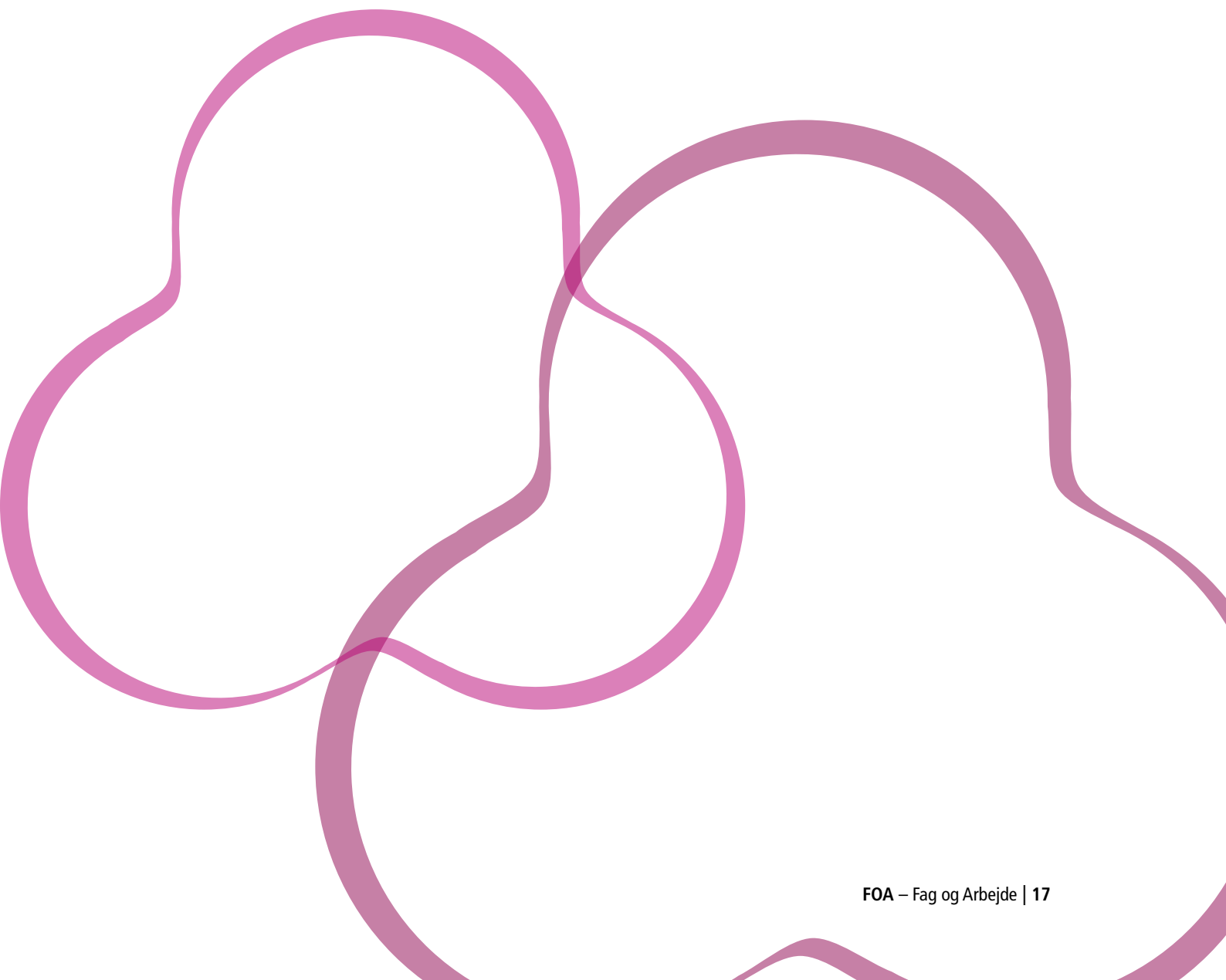
Start hver måned med at frede et par dage i kalenderen, som du selv er herre over. Vær tro mod denne "egen tid".

Et godt råd

Afsæt ikke kun tid til selve mødet, men også til forberedelse og opfølgning.

Et godt råd

Tænk over, om du kan overlade besvarelse af nogle af dine mails til en af medarbejderne. Er der en af medarbejderne, der kan få ansvar for henvendelser om et eller flere udvalgte emner?



5. udfordring:

Rammerne

“Efter kommunesammenlægningen er jeg midlertidigt blevet placeret på et vandrehjem. Forleden var der et par unge tyske cykelturister, jeg lige måtte tage mig af. Og hvis jeg skal tale uforstyrret i telefon, må jeg udenfor.”

Dagplejeleder

Gode, funktionelle, fysiske rammer er vigtigt for det psykiske arbejdsmiljø. De skal være indrettet, så man ikke nedslides fysisk, men de skal også kunne rumme det mentale arbejdsrum, der er afgørende for den psykiske trivsel.

Det optimale er selvfølgelig at kunne lukke døren til sit eget kontor, når man har brug for at koncentrere sig, tale i telefon eller tage svære personlige samtaler.

Over 80% af de dagplejeledere/pædagogerne, der arbejder i kontorlandskab siger, at det fysiske arbejdsmiljø er et problem for dem f.eks. i forhold til afskærmning og plads til besøg.

Lokaler og indretning skal leve op til de opgaver, der skal varetages. Eget kontor er en utopi i mange kommuner, men hvis man deler kontor med en kollega eller arbejder i kontorlandskab, skal man som minimum have adgang til fred i et mødelokale.

De fysiske rammer

61% har eget kontor

27% deler kontor med en kollega

12% arbejder i kontorlandskab

Dagplejeledere med eget kontor oplever langt færre problemer end ledere, der arbejder i et kontorlandskab.

Kilde: Arbejdet i dagplejeformidlingerne 2007

Hvis lederrollen ikke er ordentligt defineret, går der kludder i lederskabet. For at teknisk servicelederen skal kunne være en god leder, have overblik over og skaber sammenhæng i opgaveløsningen, kræver det klarhed over kommandoveje og beslutningskompetencer.

Et godt råd

Kontorer sammen med andre kan være godt, når det gælder sparring om faglige spørgsmål, og give en oplevelse af at høre til et sted. Men fælles kontor kan også virke belastende, fordi det er svært få ro og stilhed, og det kan være svært, hvis man skal gennemføre svære samtaler. Sørg for klare aftaler.

Et godt råd

Stress kan "smitte", og derfor er det endnu vigtigere at forebygge stress, når man sidder mange sammen i storrum.

Et godt råd

Overvej trådløse telefoner, omstilling af faste telefoner, og om mobiltelefoner skal være lydløse. Telefoner, som ikke bliver taget efter få ringninger, er specielt forstyrrende for andres koncentration.



6. udfordring:

Kommandovejene

"I vores kommune sker visiteringen til dagplejen i en afdeling, mens kendskab til dagplejere og familier findes i en anden. Jeg oplever, at ledelsesansvaret er fraværende på forvaltningsniveau."

Dagplejeleder

Ofte er dagplejelederen den forlængede arm for de politiske og forvaltningsmæssige beslutninger, der tages på dagtilbudsområdet i kommunen.

For at kunne overføre beslutningerne til den virkelighed, som dagplejere, børn og forældre oplever, kræver det afklaret ansvarsfordeling og klare udmeldte mål.

Mange dagplejeledere oplever, at kommandoveje og ansvarsfordeling ikke er klare – at forvaltningens øverste chefer ikke altid har samme opfattelse af, hvem der har ansvar for hvad, eller at kommando- og referenceveje ikke fungerer optimalt.

Det er frustrerende og belastende, hvis man som dagplejeleder ikke kan være stensikker på, at man har den nødvendige opbakning til at tage beslutninger.

“Referencevejen er ikke beskrevet ordentligt i vores kommune. Det er uklart, hvem der har hvilke kompetencer.”

Dagplejeleder

Mange arbejdspladser lider under uklar ledelse og uklare kommandoveje. Det kan både være på forvaltnings- og det politiske niveau, det halter. For at kunne tage de rigtige beslutninger og planlægge, kræver det, at ansvarsfordelingen er fuldstændig klar, og forventningerne er tydelige.

Som dagplejeleder skal man have de kompetencer, der følger med opgaverne, men man skal også kunne henvende sig til forvaltningschefen, hvis der er problemer, som man ikke selv kan løse.

Kompetencen skal følge med opgaverne. Og kommunikations- og kommandovejene skal være fuldstændig klare.

Det er vigtigt at få afklaret og gerne nedskrevet, hvilke opgaver der er dagplejelederens ansvar, hvilke der ikke er, hvem man refererer til, og hvor man henter opbakning, hvis der er behov for det.

“Det er frustrerende, når ens chefer ikke vil tage ansvar, men bare kaster “opgaverne” frem og tilbage i mellem sig”.

Dagplejeleder

Et godt råd

Bliv ved at stille spørgsmål om kommandoveje og kompetencer. Sørg for, at der kommer en afklaring. Alt for megen energi bindes i frustrationer over uklarheder.

Et godt råd

Vær ikke nervøs for at gå videre til din øverste chef for at få den afklaring. Det er vigtigt for, at du kan udføre din del af opgaven.

7. udfordring:

Omstruktureringer og forandringer

“Jeg er udpeget leder blandt 3 mulige. Den ene af dem er i dag min souschef. Vi har ikke valgt hinanden, og det er en udfordring at få det til at fungere. Ind imellem kan jeg føle en form for præstationsangst.”

Dagplejeleder

77% af alle dagplejeledere arbejder i dag i en kommune, som er resultatet af kommunesammenlægningerne i 2007. I forbindelse med reformen er mange blevet ledere for tidligere ledere. Forskellige pædagogiske traditioner og kulturer er flyttet under samme tag, og nye medarbejdere med andre værdisæt er kommet til.

Forudsætningen for at manøvrere i denne nye virkelighed er, at man som dagplejeleder har den nødvendige opbakning, og at der er afsat de nødvendige ressourcer til at udføre opgaven. Det gælder ikke kun den administrative udfordring, der følger med flere dagplejere, men også arbejdet med at skabe nye netværk og få flere kulturer til at finde fælles fodslag.

I den undersøgelse, FOA – Fag og Arbejde har gennemført, er der en udpræget kritisk holdning til den måde, kommunalreformen er blevet gennemført på og det store ekstra arbejdspress, reformen har medført.

Ca. hver 10. dagplejeleder/-pædagog – eller ca. 100 personer – skønnes at være gået ned med flaget som følge af ekstra tidspres i forbindelse med reformen.

Et godt råd

Store omstruktureringer er svære og giver anledning til mange nye måder at arbejde på. Netop derfor er det vigtigt at blive ved med at stille krav og spørgsmål indtil forventninger, arbejdsgange, kompetenceafklaring er på plads. Er du usikker så bed om en forklaring/afklaring – og bliv ved.

Et godt råd

Sørg for, at der afsættes tid til snak og drøftelse blandt dig og medarbejderne om den nye organisering og de nye kulturer. Det betaler sig på længere sigt.

8. udfordring:

Alenearbejde

“Jeg er meget alene i mit job. Min stedfortræder er en degraderet leder fra en anden kommune. Det vilkår giver mig følelsen af at stå temmelig alene, når jeg ved hun hellere så sig selv sidde på min stol.”

Dagplejeleder

Dagplejelederen skal ikke kun sikre, at "butikken" kører, der skal også hele tiden træffes mange selvstændige beslutninger. Det er en kendt sag, at det er psykisk belastende at arbejde fagligt isoleret.

I den undersøgelse, FOA – Fag og Arbejde har gennemført, er det over halvdelen af dagplejelederne/pædagogerne, der ofte eller i nogen grad oplever, at de står alene med problemerne.

Ligesom socialt samvær er sparring og samarbejde helt basale menneskeligt behov. Det er vigtigt – ikke mindst som leder i en brydningstid – at have mulighed for at vende beslutninger og problemer med andre, der uvildigt og fordomsfrit kan rådgive og inspirere.

Dagplejeledere har ikke mange "naturlige" kolleger at sparre med. Og en af de alvorlige bivirkninger ved kommunalreformen er, at en stor del af de faglige netværk og tværfaglige arbejdsgrupper, som dagplejelederen tidligere var en del af, er brudt op.

"Jeg henter energi fra andre faggrupper. Her kan jeg vende dilemmaer, få input og viden."

Dagplejeleder

Et godt råd

Sørg for, at du har et netværk, hvor du kan vende alle spørgsmål – både faglige og personlige. Hvis ikke der er et formelt netværk i kommunen, så ring selv til ledere på dit niveau og med dine kompetencer i nabokommunerne. Tag initiativ til netværk.

9. udfordring:

Respekt og anerkendelse

“Når man styrer et budget på 50 millioner kroner og har ansvaret for 100 ansatte, så føles det ikke særligt anerkendende, at lønnen ikke kommer over, hvad en folkeskolelærer får”.

Dagplejeleder

FOAs undersøgelse viser, at rigtig mange dagplejeledere har høje forventninger til sig selv og deres arbejdsindsats, men undersøgelsen viser også, at de er bedre til at slå sig selv i hovedet end til at tildele sig selv fortjente skulderklap.

Mennesker drives frem af anerkendelse. Og det gælder både den, man giver sig selv, og den positive feedback og respekt, andre giver udtryk for.

Anerkendelse kan også måles i kroner og øre, og lønnen er ikke uvæsentlig for, om man føler sig anerkendt og værdsat. Mange dagplejelederes løn svarer ikke til omfanget af arbejdet med mange ansatte og et meget stort budgetansvar.

Anerkendelse er også at blive inddraget i de beslutninger, som man har ansvar for. Manglende indflydelse underminerer selvtilliden og giver stress.

Det modsatte af anerkendelse er desværre ikke ualmindeligt på mange danske arbejdspladser, hvor dårlig ledelse ikke er et ukendt fænomen. Som dagplejeleder kan man f.eks. blive fanget i interne spil om magten eller blive en brik i personlige interessekonflikter i forvaltningen.

Dårligt lederskab eller en skurrende omgangstone kan være endnu vanskeligere at tackle for dagplejeledere end for andre medarbejdere, der har et tættere kollegialt netværk, hvor problemer kan vendes. Mange dagplejeledere er meget alene i deres arbejde.

Hvis man er så uheldig at støde ind i og blive offer for en chef, der mangler empati og indføling, kan det være vanskeligt at sige fra. Stiller man store krav til sig selv – som mange dagplejeledere gør – har man også lettere ved at tage ansvar for dårlige løsninger, man ikke selv er skyld i, eller vende uretfærdig kritik indad.

Mobning og chikane er desværre udbredte fænomener blandt voksne mennesker og meget skadeligt for det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsindsatsen undergraves, og det enkelte menneskes selv-værd kan skades permanent.



Et godt råd

Lad være med at vende kritikken indad. Ofte gør du, hvad du kan, og forsøger at gøre alle tilfredse. Kritikken skal vendes det rigtige sted hen – enten til de politiske beslutninger, hvor sammenhængen mellem ressourcer og forventninger ikke kan hænge sammen, eller til nærmeste leder.

Et godt råd

Måske skal du kræve uddannelse til den/de nye arbejdsopgaver, der løbende udvikler sig.

Et godt råd

Husk det er ikke altid dig selv, der ikke har løst opgaven tilfredsstillende, måske er det umuligt, at få enderne til at nå. Og det skal de ansvarlige vide for at kunne handle på det. Det er ikke dit problem. Du gør det, så godt du kan.

Et godt råd

Sørg for at I får dannet et netværk. Det er altid en god ide at have andre at tale med, der sidder i samme job, og derfor kender den verden, strukturerne og de begreber, der bruges.



10. udfordring:

Den politiske virkelighed

“Regeringens visioner om, at al kvalitet kan beskrives, er langsommelig at omsætte til praksis. Det tager lang tid at få dagplejerne til at tage ejerskab af og mod til at implementere det nye.”

Dagplejeleder

I dagens kommuner sker forandringerne hurtigt. Forældrekrav, behov for pasning, pasningspolitik og økonomi er nogle af de faktorer, der hele tiden kan ændre sig og påvirke det daglige arbejde som dagplejeleder.

I regeringens politik er der sjældent taget højde for, at medarbejdere og ledere, der skal overføre de politiske visioner til børnenes liv, har vidt forskellige forudsætninger for at forstå og tage forandringerne til sig. Ofte er tidshorizonten også kort, og det er langt fra alle dagplejere, der friske og fro blot kaster sig ud i store udfordringer.

Der stilles store krav til de dagplejelederne/-pædagogerne, der skal få den politiske virkelighed til at fungere i praksis. Det gælder f.eks. i forhold til læreplanerne, som det tager tid at implementere i dagplejens dagligdag. Og det er tidskrævende at sikre, at alle er informeret optimalt.

“Fine læreplaner og BMV’er på mit kontor giver jo ikke i sig selv mere kvalitet for børnene.”

Dagplejeleder

Som dagplejeleder kommer man let til at stå i skudlinjen, når forældrene bliver frustreret over børnepasningen i kommunen, og det er sjældent politikerne eller forvaltningschefen, der skal bruge tid og energi på at forklare eller svare på mails.

Rundt om i landet er der gode erfaringer med at iværksætte projekter med fokus på dagplejeområdet. Et projekt har det med at skabe synlighed i omverden og mange gange også over for politikere. Projekter med fokus på kvalitet og nye løsninger skaber respekt og anerkendelse om et fag. Det kan være en belastning overhovedet at få et projekt op at stå (beskrive, søge om midler osv.) Men efterfølgende skaber det ofte det overskud og den anerkendelse, der er så vigtig som leder af et fagområde.

“Politik er papir – og det svarer ikke altid til virkeligheden. Det kan være et indviklet puslespil at få antallet af pladser til at gå op med behovet. Og det kan være frustrerende, fordi det giver negative oplevelser med forældrene.”

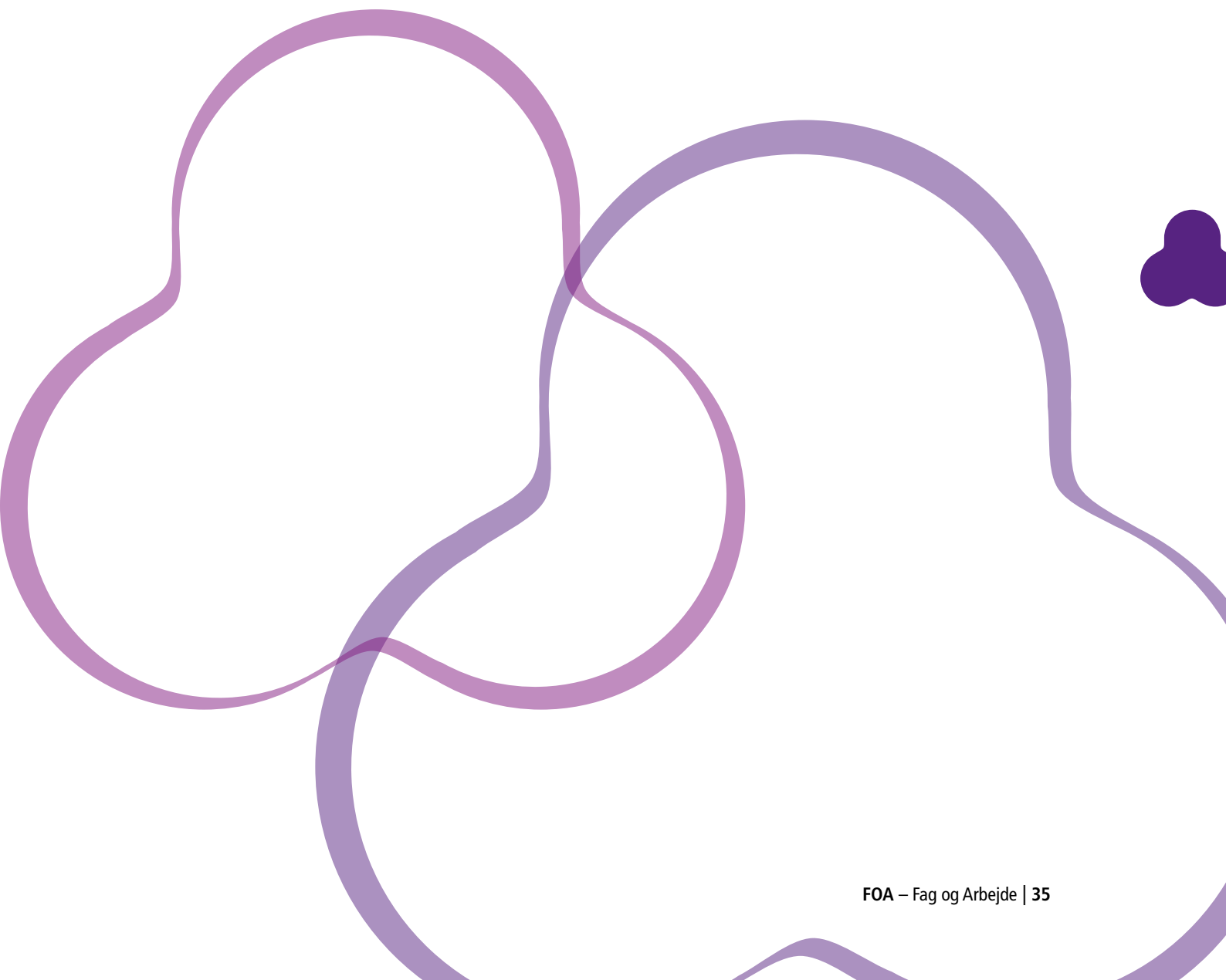
Dagplejeleder

Et godt råd

Det er vigtigt at forstå baggrunden for de politiske udmeldinger og prioriteringer, og det er vigtigt som leder at deltage i den debat, så politikerne får et reelt billede af økonomi og kvalitet på dit område. Sørg for at blande dig i debatten og gør opmærksom på din hverdag og de problemer og interessekonflikter, du ser. Politikerne har også brug for ordentlig sparring.

Et godt råd

Der findes forskellige puljer, bl.a. Forebyggelsesfonden, hvor der kan søges om midler til at forbedre arbejdsmiljøet – prøv at arbejde sammen med dagsplejeledere/-pædagoger i området eller i dit netværk om at komme med ideer til forbedring af jeres arbejdsvilkår – måske skaber det ny energi, anerkendelse og respekt.



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 ligenende:

- 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 nødtigt involverer gruppen i?
- Er du åben og tryk 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)

Kortlægnings-skema 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 f.eks. 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.			

	STOP OP Et alvorligt problem	VENT Et mindre problem	KØR Ingen problemer
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			
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. Konflikt håndtering. 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? (f.eks. 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: (f.eks. oplæg om, hvad der faktisk er gjort, hvad der er godt, og hvad der kan gøres om/bedre)		

Materialer og links

Hæfter

Lederværktøjer, BAR Social- og sundhed (en serie på 4 hæfter) – Selvom de er lavet for Social- og sundhedsområdet, er de rigtig gode også for ledere på andre områder:

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



FOA
FAG OG ARBEJDE

Stauings Plads 1-3
1790 København V

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