

Det er ikke altid nemt at være afdelingsleder...

Driftsopgaverne tårner sig op. Problemer er der nok af, og kravene fra ledelsen og medarbejderne er høje. Derfor er det vigtigt, at afdelingslederen husker at give sig tid til at reflektere over sin rolle og indsats som leder for at blive eller fortsat være en god kulturskaber.

Af Gitte Søgaard, Vidensteamets sekretariat

Unnur Mjöll Dónaldsdóttir har haft "fingrene grundigt i bolledejen" inden for det specialiserede område. Både som medarbejder, afdelingsleder, psykolog, supervisor og underviser. Erfaringerne er mange, og derfor er Unnur initiativtager til Vidensteamets workshop "Afdelingslederen som kulturskaber".

Hun fortæller i dette interview om sine erfaringer med at arbejde med afdelingsledere i et specialiseret tilbud og om baggrunden for workshoppen.

Træk vejret og tænk efter!

Hvilke udfordringer står afdelingslederen overfor i hverdagen?

"Afdelingslederne er ved at drukne i travlhed. Hverdagen er hektisk, og de har sjældent tid til at overveje, hvorfor de handler, som de gør. Eller til at finde ny inspiration," fortæller Unnur og fortsætter:

"En anden ting er, at afdelingslederne ofte kan føle sig klemt mellem ledelsen og medarbejderne."

Hvis afdelingslederen er presset, kan det ifølge Unnur medføre, at vedkommende mister føling med, hvad der rører sig blandt personalet. Eller at der bruges for lidt tid på at forklare medarbejderne, hvad der ligger til grund for de beslutninger, der træffes. To ting, der for hende er afgørende for trivslen på en afdeling.

"Det er jo ikke fordi, afdelingslederen ikke har gjort sig tanker om, hvordan afdelingen skulle ledes i den perfekte verden. De har ofte de bedste intentioner. Men nogle gange går det alligevel anderledes, fordi de kun er mennesker", fortæller hun.

Travlheden betyder, at afdelingslederen ofte føler, at de ikke har tid til at reflektere eller gøre deres overvejelser færdige, inden

de er nødt til at handle eller træffe en beslutning. Og de er måske ikke altid opmærksomme på, hvor vigtigt det er for kulturen på afdelingen, at der er plads og tid til dialog. Både for at holde trådene samlede og for at holde den fælles linje klar.

"Vagtplaner, sygemeldinger, budgetter og ferier er alt sammen ting, der tager tid, men kulturen skal også plejes," pointerer Unnur.

Det gøres blandt andet ved, at man husker at stoppe op i hverdagen for at trække vejret og tænke sig om, inden man handler.

Jeg magter denne opgave!

"Det er ikke ledelsesmodeller, der er det centrale her," mener Unnur.

Ifølge hende handler det derimod mere om, at afdelingslederne får skabt nogle rammer for sig selv, der gør dem mere robuste over for den foranderlige hverdag, de er en del af. Så de beholder gnisten og troen på, at de kan tackle den lederopgave, de har påtaget sig.

"De skal tage sig en pause indimellem, så de ikke føler sig som en hamster i et hjul, der bare kører hurtigere og hurtigere uden at komme nogle vegne."

De skal tage sig tid til at få øje på den udvikling, der sker i deres omgivelser, så de kan se resultaterne og dermed også formålet med deres indsats.

Tiden skal også bruges på at udveksle erfaringer med og hente inspiration fra ligesindede. Det er afgørende for at kunne opnå fornyelse og blive ved med at være en dygtig afdelingsleder.

"Og så skal de stå ved deres valg," slår hun fast.

"Ledere, der gør det, er inspirerende for deres medarbejdere og har overskuddet til at signalere, at 'jeg magter den her opgave – og sådan gør vi her!'"

Det hjælper ikke at snakke med sig selv

Hvorfor er det så vigtigt at få udvekslet erfaringer med andre afdelingsledere?

"Ofte har jeg oplevet, at afdelingsledere har svært ved at kunne snakke frit om personlige følelser og fornemmelser med de ansatte eller deres leder. Og både følelser og fornemmelser kommer unægtelig i spil i et job, der handler så meget om at præge borgernes liv," fortæller Unnur.

Afdelingslederen befinder sig på et niveau midt imellem medarbejdere og ledere, og det kan ifølge Unnur gøre det svært at finde en at tale med om de beslutninger, der skal træffes.

"Det kan være svært for en afdelingsleder at bevare troen på, at det man gør, er okay, når man ikke kan dele sin tvivl med nogen. Og det er hårdt, når man som afdelingsleder bruger sig selv hele tiden, hvis man så ikke engang har mulighed for at få læsset ordentligt af."

Ofte er afdelingslederne, ifølge Unnur, også så viklet ind i deres egne problematikker, at de ikke selv kan få øje på de erfaringer og løsninger, de rent faktisk har at trække på. Netop derfor mener hun, at samtaler med ligesindede ofte kan være meget inspirerende. "Snakker man bare med sig selv, sker der jo ikke noget."

Hvad giver workshopen?

Hvad får afdelingslederne med sig fra workshopen?

"De lærer at forstå – eller bliver mindet om – hvilken vigtig rolle de har. Og de får øjnene op for betydningen af deres egne erfaringer og vigtigheden af at udveksle dem med andre. Der er nemlig mange erfaringer derude. Erfaringer, der ikke er skrevet bøger om, men som er guld værd," fortæller Unnur og fortsætter:

"Det er også mit mål, at de får justeret de krav, de har til sig selv. At de lærer at sige til og fra i forhold til, hvad de kan, hvad andre kan forvente af dem, og hvad der kan lade sig gøre praktisk," erklærer hun.

På workshopen får afdelingslederne mulighed for at stille hinanden de helt relevante og kvalificerede spørgsmål. Ligesom de kan inspirere og bevæge hinanden, dele erfaringer og opleve det befriende i at have en fælles forståelsesramme.

De får vendt de udfordringer, der er i forhold til at bruge sig selv som menneske inden for et felt, der er fyldt med holdninger og ideologier. Og de får diskuteret spørgsmålene om, hvordan der skabes en god pædagogisk kultur. Hvad er en god kultur? Hvad er pædagogik? Og hvordan er min lederstil?

"Andre afdelingsledere rundt om i landet står – eller har stået med – de samme udfordringer som dem selv. Ved at hente inspiration hos hinanden kan de blive lidt mere modstandsdygtige over for en ofte alt for hektisk hverdag," forklarer Unnur.

En workshop – ikke et kursus

Hvad betyder det, at 'Afdelingslederen som kulturskaber' er en workshop og ikke et kursus?

"På workshopen foregår der ikke undervisning i gængs forstand, for målet er ikke at lære en hel masse ny teori," fortæller Unnur.

"Derimod skal deltagerne bringe deres tanker i spil og lære at reflektere over deres position. Ligesom de skal arbejde med egne tanker og egne værdisæt."

Afdelingsledere kan nemlig så meget allerede, mener hun, og de har en rygsæk fuld af erfaringer. Derfor er det deres erfaringer, der er i fokus på workshopen og ikke en lærebog.

Hvad siger deltagerne om workshopen?

Daglig leder Niels Ole Beck fra Bo-Grindsted og afdelingsleder Bjørn Georgsen fra Værksted Nymarksvej deltog begge på workshopen i foråret 2007.

Hvorfor tilmeldte I jer workshoppen?

"Jeg gik og funderede over min rolle som kulturbærer. Derfor virkede workshoppen interessant," fortæller Niels Ole.

"Og for at få konkrete ideer til, hvordan man kan ændre kulturen på en afdeling," supplerer Bjørn.

En større palet af muligheder

Har jeres tilgang til rollen som leder ændret sig efter workshoppen?

"Det har den," svarer de begge og forklarer, at de blandt andet har fået fornyet fokus på medarbejdernes ressourcer - og på at gøre brug af dem.

Tidligere var det en vane, at de forsøgte at løse de problemer og udfordringer, medarbejderne introducerede dem for. Men som afdelingsleder er man ikke et orakel, der altid har det rigtige svar eller den gode løsning på hånden. Workshoppen har gjort dem opmærksomme på i stedet at få medarbejderne mere på banen, så de sammen kan finde de rette løsninger.

Niels Ole fortæller også, at han nu benytter den narrative og systemiske tilgang, der blev introduceret på workshoppen. Metoder, som han oplever, giver en mere nuanceret og mindre personlig dialog på afdelingen.

Hvad synes I om, at det var en workshop?

"Det var godt," siger de samstemmende og uddyber:

"Vi fik selv lejlighed til at bruge de værktøjer, vi blev introduceret for på workshoppen. Det er en klar fordel, for da vi kom hjem, vidste vi, hvordan de skulle benyttes."

Se kursusbeskrivelse og tilmeld dig til
"Afdelingslederen som kulturskaber" på:
www.vidensteam.dk